



---

**Universidad de Valladolid**



**PROGRAMA DE DOCTORADO EN INVESTIGACIÓN  
TRANSDISCIPLINAR EN EDUCACIÓN**

**TESIS DOCTORAL:**

**LA COMPETENCIA MORAL DE LOS  
CONCEJALES ESPAÑOLES**

Presentada por Pedro Herrero García para  
optar al grado de  
Doctor/a por la Universidad de Valladolid

Dirigida por:

Dr. D. Miguel Ángel Carbonero Martín

Dr. D. Luis Jorge Martín Antón

### **Causa, dedicatoria y agradecimientos**

No tanto mi capacidad como mis circunstancias explican que esta tesis haya llegado a colmo. Han sido cuatro años de duro trabajo, como un mandato, pandemia mediante, dedicado a tiempo parcial y a ilusión completa. Si mis dos manos han podido permitirse semejante lujo ha sido gracias a quienes han procurado la estabilidad bajo mis pies, tanto en el hogar como en el trabajo. Sin la absoluta complicidad de mi compañera del alma, Lourdes y sin la confianza de mi admirado Óscar Puente, este trabajo no existiría.

Tengo fe en la educación y en la política. Por eso me diplomé en magisterio, me licencié en psicopedagogía y decidí dedicarme a la política. Simplemente, no conozco mejores puntos de apoyo para el progreso de la humanidad. Pero la educación y la política no operan por sí mismas. Las obran las personas, ha de ser para bien y la esencia de ese bien es la competencia moral.

Por eso les dedico este trabajo a todas aquellas personas que también creen en la educación y en la política. Andrea y Sofía, no tengo derecho a imponeros mis pasiones, pero me haría plenamente feliz que entendáis que sus fundamentos son racionales. El más elevado, cultivar las virtudes propias para procurar el beneficio de todos. El más elemental, diferenciar a las personas viles de las honestas.

Gracias a mis tutores, Miguel Ángel Carbonero y Luis Jorge Martín Antón, por sus oportunas orientaciones y su tremenda paciencia. A la Federación Española de Municipios y Provincias por su imprescindible colaboración, de la mano de Juan Ávila y Carlos Daniel Casares. A los muchos y grandes servidores públicos del Ayuntamiento de Valladolid, los mejores con los que se pueda tener el privilegio de trabajar: Valentín Merino, Rafael Guerra, José Luis Fernández de Dios y Jesús Pizarro, por inspirarme. Gracias también a mis compañeros y colaboradores, entre los que Martín Fernández

Antolín ha sido un cómplice, casi un tercer tutor. Gracias a Ana Redondo, a Charo Chávez, José Antonio Otero, Rafi Romero, Luis Vélez, Carmen Jiménez, Vicky Soto, Juan Carlos Hernández, José Ignacio Herrán, Alberto Palomino, Manuel Saravia, María Sánchez y Alberto Bustos, con quienes tengo el lujo de compartir equipo. A mis queridas Adela Román, Encarna Sandonís y Blanca Yenes. Gracias también a Jacinto Canales, Luis Lucido, Germán Vivas, Ana Zuzama, José María Francisco y Bea Martín Castro, así como a un buen puñado de sensibles periodistas que han mostrado interés por este trabajo... Y por supuesto, gracias a mi madre Julia y a mis hermanos María, Daniel y Enrique... Sólo nosotros sabemos la ilusión que esto le hubiera hecho a papá.

## Índice

Introducción.....	9
Parte I: Marco teórico .....	16
Capítulo 1. La inteligencia emocional: .....	17
1.1. Concepto y definición de la inteligencia emocional .....	18
1.2. Modelos explicativos de la inteligencia emocional .....	25
1.2.1. Modelos mixtos .....	25
1.2.2. Modelos de habilidades .....	29
1.2.3. Otros modelos.....	31
1.3. El uso estratégico de la inteligencia emocional.....	43
1.4. El lado oscuro de la inteligencia emocional .....	49
1.5. Evaluación de la inteligencia emocional .....	53
1.5.1. Instrumentos basados en escalas o autoinformes .....	53
1.5.2. Instrumentos de habilidad.....	55
1.5.3. Instrumentos basados en observadores externos .....	55
Capítulo 2. La habilidad política: .....	57
2.1. Definición y características de habilidad política.....	63
2.2. Componentes de la habilidad política.....	68
2.2.1. Astucia social.....	69
2.2.2. Influencia interpersonal .....	70
2.2.3. Capacidad de trabajo en red.....	75
2.2.4. Aparente sinceridad .....	77
2.3. Habilidad política y trabajo emocional .....	78
2.4. El lado oscuro de la habilidad política .....	79
2.5. Evaluación de la habilidad política.....	81

Capítulo 3. El Liderazgo auténtico: .....	83
3.1. Concepto y definición de liderazgo auténtico .....	89
3.2. La autenticidad del liderazgo auténtico .....	98
3.3. El liderazgo auténtico y moralidad .....	102
3.4. Efectos del liderazgo auténtico .....	110
3.5. Evaluación del liderazgo auténtico .....	116
Capítulo 4. La Competencia moral: .....	117
4.1. Concepto y definición de competencia moral .....	123
4.2. La teoría de Kohlberg .....	128
4.3. La teoría de Rest .....	129
4.4. La teoría de Ma .....	131
4.5. La teoría de Lind .....	132
4.6. Implicaciones de la competencia moral .....	136
4.7. Evaluación de la competencia moral .....	141
Parte II: Estudio empírico .....	148
Capítulo 5. Objetivos e hipótesis .....	148
Capítulo 6. Metodología .....	158
6.1. Participantes .....	159
6.2. Diseño .....	163
6.3. Variables e instrumentos .....	164
6.3.1. Variables objeto del estudio .....	164
6.3.2. Variables moduladoras .....	164
6.3.3. Instrumentos .....	167
6.4. Procedimiento .....	171
6.4.1. Documentación .....	171

6.4.2. Muestreo y recogida de datos .....	171
6.5. Análisis de datos.....	173
Capítulo 7. Resultados.....	174
7.1. El nivel de competencia moral .....	175
7.2. El nivel de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico .....	176
7.3. Competencia moral respecto a inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico.....	176
7.3.1. Relación entre competencia moral e inteligencia emocional .....	176
7.3.2. Relación entre competencia moral y la habilidad política.....	178
7.3.3. Relación entre la competencia moral y el liderazgo auténtico ....	180
7.4. Correlación entre inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico .....	182
7.5. La competencia moral respecto a las variables moduladoras.....	183
7.5.1. Competencia moral y edad .....	183
7.5.2. Competencia moral y género .....	184
7.5.3. Competencia moral y formación académica .....	185
7.5.4. Competencia moral y compatibilización .....	187
7.5.5. Competencia moral y experiencia en cargos públicos .....	188
7.5.6. Competencia moral y situación política .....	190
7.5.7. Competencia moral y sector profesional .....	191
7.5.8. Competencia moral y experiencia laboral .....	193
7.5.9. Competencia moral y tamaño del municipio .....	195
7.5.10. Competencia moral y lengua cooficial .....	197

7.5.11. Competencia moral e ideologización .....	197
7.5.12. Alta competencia moral y variables moduladoras .....	198
7.6. Inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico con respecto a las variables moduladoras .....	200
7.6.1. La edad respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico .....	200
7.6.2. El género respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico .....	202
7.6.3. El nivel académico respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico .....	203
7.6.4. La compatibilización respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico .....	205
7.6.5. La experiencia en cargos públicos respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico .....	206
7.6.6. La situación política respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico .....	209
7.6.7. El sector profesional respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico .....	210
7.6.8. La experiencia laboral respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico .....	212
7.6.9. El tamaño del municipio respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico .....	215
7.6.10. La lengua cooficial respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico .....	218

7.6.11. La ideologización respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico .....	219
7.7. El papel de la ideologización .....	220
Capítulo 8. Discusión y conclusiones .....	228
8.1. Cumplimiento de hipótesis .....	228
8.2. Discusión .....	234
8.3. Conclusiones .....	252
Referencias .....	258

“Las ciudades se pierden cuando no pueden discernir a los viles de los honestos”.

Antístenes. (445-365 a.C.) Filósofo griego (Laercio, D., p.133).

Porque...

“Todos ven lo que aparentamos, pero pocos ven lo que somos”.

N. Maquiavelo (1469-1527) Diplomático y filósofo italiano (Catalá y Jordá, 2017)

### Introducción

A nivel popular, la moralidad de las personas que ejercen responsabilidades políticas ha estado cuestionada a lo largo de la historia; sin embargo, su reputación moral apenas ha comenzado a ser objeto de investigación (Banerjee et al., 2020). Hasta hace una década, la *competencia moral* había sido un concepto poco estudiado desde el campo de conocimiento de la psicología, habiendo sido a raíz de grandes escándalos de corrupción y estafas corporativas en un contexto de crisis económica global iniciada en el año 2008 cuando se incrementó el interés por su estudio en el ámbito de las organizaciones y del ejercicio del poder.

Un elevado nivel de desafección social hacia la política y las personas que se dedican a ella (Megías, 2020), con la consiguiente devaluación de las instituciones del Estado, supone una indudable amenaza para cualquier sistema democrático. Por esta razón, el hecho de que la *psicología positiva* procure aclarar el fundamento de ese rechazo social y apunte las claves para su enmienda ha de ser entendido como un servicio público, pues uno de sus postulados teóricos es la promoción del bienestar y la calidad de vida (Poseck, 2006) en su sentido más amplio, siendo indispensable que el perfil moral de quienes tienen la responsabilidad de orientar las políticas públicas esté en sintonía con tal propósito.

Se hace imprescindible indagar en el fundamento de ese sentimiento popular e histórico de desconfianza, poner de relieve los factores que permitan valorar con rigor la competencia moral de quienes ocupan un cargo de representación y, en definitiva, ayudar a fijar unas expectativas ajustadas a la realidad sobre su labor desde el punto de vista moral, así como plantear soluciones que sirvan para promover una buena gobernanza y prevenir la corrupción.

Este fenómeno de descrédito de la política y de las personas que se dedican a ella también tiene, por supuesto, reflejo en nuestro país (Sánchez-Cuenca, 2020). Desde mayo de 1985, los barómetros periódicos que elabora el Centro de Investigaciones Sociológicas recogen una pregunta sobre cuáles se consideran que son los “principales problemas que existen actualmente en España”. En el barómetro de enero de 2020, el Centro cambió la forma de realizar esta pregunta, descomponiendo la hasta entonces respuesta “los políticos en general, los partidos políticos y la política”, que siempre había estado presente en la serie histórica (su mínimo fue de 1.6% en junio de 1988) en tres nuevas posibles respuestas diferentes: “los problemas políticos en general” (que marzo de 2021 registra un 15.4%), “el mal comportamiento de los políticos” (15.0%) y “lo que hacen los partidos políticos” (7.6%). La suma de los porcentajes de las tres respuestas (38.0%) permite seguir midiendo la gravedad atribuida al problema, que llegó a alcanzar un 54.0% en enero de 2020 y un 51.7% en diciembre de ese mismo año.

Al margen de la metodología empleada en este caso por el Centro de Investigaciones Sociológicas, cabe hacerse una pregunta: estos datos, ¿reflejan un malestar de tipo coyuntural, o por el contrario evidencian una crisis estructural de nuestro sistema democrático? Si echamos la vista atrás, podemos comprobar que ya hubo problemas que fueron advertidos por la sociedad española en determinados

momentos, algunos de ellos durante largos periodos, que acabaron por diluirse con el paso del tiempo. El más claro ejemplo puede ser “el terrorismo. ETA”, que en 1985 era considerado uno de los tres problemas más importantes por el 37.6% de la ciudadanía, llegando a serlo para el 80.1% en noviembre de 2000, mientras que desde mayo de 2010 pasó a serlo para menos del 10% y en febrero de 2018 llegó a registrar un 0.0%. Es evidente que la percepción del problema del terrorismo desapareció cuando lo hizo el propio fenómeno, por lo que su equiparación con el objeto de estudio de este trabajo no resulta válida, ya que nos haría concluir que el problema del que trae cuenta esta investigación tal y como lo califica el propio Centro de Investigaciones Sociológicas, “los políticos en general, los partidos políticos y la política”, también desaparecerá cuando los representantes o la propia política dejen de existir.

Lo mismo sucede con otros problemas que también pueden considerarse coyunturales: según el propio Centro de Investigaciones Sociológicas, el problema de “las guerras” fue objeto de preocupación para un 37.5% en 2003 (sin duda con motivo de la denominada “guerra de Irak”) pasando casi a desaparecer en el año 2005. Igualmente, el problema de “los desahucios” surgió en noviembre de 2012 con un 6.2% y pasó al 1% en diciembre de 2015, bajando al 0.1% en septiembre de 2019. Más recientemente, se han registrado problemas que cabría considerar como efervescentes, como “la independencia de Cataluña”, que pasó del 0.9% en mayo de 2017, al 29% en octubre de ese mismo año y al 3.8% en enero de 2020) o “la falta de gobierno” (que sólo se registró entre febrero y diciembre de 2016, llegando a alcanzar el 13.9%), o el problema “Falta de acuerdos. Inestabilidad política”, que tras 40 años de democracia en España aparece por primera vez en enero de 2017.

Otros ejemplos son “la inseguridad ciudadana”, que pasó de un 36.3% en septiembre de 1993 a un 1.5% en noviembre de 2017, “las pensiones”, que ha oscilado a lo largo de los años entre el 2% y el 11.7%, o “las drogas”, que llegó a obtener un 49% en junio de 1988 para bajar del 3% veinte años más tarde. “El paro” registró su máximo en mayo de 1985 con un 94.4% y su mínimo en septiembre de 2007 con un 35%. “Los problemas de índole económica” pasaron del 5.5% en marzo de 2001 al 59.9% en julio de 2008.

Con respecto a otros problemas históricamente registrados por el Centro de Investigaciones Sociológicas que guardan relación con el objeto de estudio de esta tesis, el problema denominado “el gobierno y partidos o políticos concretos” era objeto de preocupación para el 7.1% en marzo de 2011, mientras que el de “la corrupción y el fraude” se mantuvo por debajo del 3.2% desde octubre de 1997 hasta octubre de 2009, pasando a alcanzar el 60% en diciembre de 2014.

A la luz de estos ejemplos procede considerar que “los políticos en general, los partidos políticos y la política” sería uno de los problemas estructurales de nuestro país (al menos desde 1985, cuando empiezan a recogerse estos datos y hasta enero de 2020 cuando la pregunta cambia de formato), mientras que “el gobierno y partidos o políticos concretos”, “la corrupción y el fraude”, “la falta de gobierno” y la “Falta de acuerdos. Inestabilidad política” habrían de ser considerados problemas de carácter coyuntural.

Resulta de interés añadir que en España parece darse un fenómeno poco habitual en el resto de países europeos. La población española percibe en su país más corrupción que el resto de países (Real Instituto Elcano, 2021), cuándo éstos tienen una imagen de España mejor que la que tiene la propia población española.

A juzgar por todo lo anteriormente expuesto, tanto quienes ocupan cargos políticos como la propia actividad política parecen estar estigmatizados y casi condenados a ser percibidos por la ciudadanía, con mayor o menor nivel de gravedad en función de las circunstancias sociales de cada ciclo o etapa, como un problema endémico, ante el cual cabe preguntarse: ¿Hay razones objetivas que justifiquen que una parte de la sociedad conciba sistemáticamente a la política y a las personas que se dedican a ella como un problema, cuando son estas personas las responsables de gestionar la superación esas inestabilidades, gestionar esos gobiernos y combatir esa corrupción para las que sin embargo la ciudadanía sí demuestra concebir esperanzas de solución? ¿Cómo cabe interpretar que “los políticos” en general sean considerados un problema estructural, mientras “políticos concretos” sean considerados como un problema coyuntural? ¿Hay que resignarse a aceptar la política como un problema y quienes la ejercen como consecuentes culpables necesarios de los problemas que percibe la ciudadanía? ¿Qué es lo que, a ojos de una parte de la sociedad, convierte a los políticos en un problema estructural? ¿Son los políticos quienes “estropean” la política o a la inversa? Y finalmente: ¿Puede aspirarse a disponer de criterios para diferenciar a “los viles” de “los honestos” (en palabras del citado Antístenes) desde el punto de vista moral, así como esperar que la mayoría de la sociedad mantenga una actitud consecuente con ello?

La percepción social negativa de las personas dedicadas a la política no es, sin embargo, nueva ni actual. A lo largo de la historia se han atribuido a quienes ejercen responsabilidades públicas variedad de actitudes y comportamientos perniciosos y censurables (la mentira, la manipulación, la corrupción, etc.). Catalá y Jordá (2017) evocan al diplomático español Diego de Saavedra Fajardo (1584-1654) como autor de

la frase: “Todo el estudio de los políticos se emplea en cubrirle el rostro a la mentira para que parezca verdad, disimulando el engaño y disfrazando los designios”.

Igualmente, estos mismos autores le imputan al filósofo inglés Aldous Huxley (1894-1963) esta otra cita para la posteridad: “Cuanto más siniestros son los deseos de un político, más pomposa, en general, se vuelve la nobleza de su lenguaje”. De ambas citas, a modo de muestra, puede deducirse fácilmente que no se trata de una percepción negativa exclusiva en nuestro país, sino que cabe inferir que se trata de un fenómeno global y tradicional.

Otra derivada que cabe añadir a esta acreditada mala reputación histórica es la extendida y arraigada creencia sobre la falta de capacidades y de preparación de quienes se dedican a la política en general para el ejercicio de sus cargos, de la que también dan cuenta Catalá y Jordá (2017) recogiendo estas otras citas: “La política es el campo de trabajo para ciertos cerebros mediocres”, que se atribuye a Friedrich Nietzsche (1844-1900), o “la política es quizás la única profesión para la que no se considera necesaria ninguna preparación” cuyo autor es el escocés Robert Louis Stevenson (Silvester et al., 2014). Unas supuestas carencias éstas que, con mejor o peor fortuna, puede aspirarse a maquillar u ocultar mediante todo tipo de técnicas y estrategias que impidan a la ciudadanía apreciar las supuestas limitaciones o el supuesto grado de incapacidad de sus representantes.

No se trata, sin embargo, de una cuestión de imagen: ¿Qué hay de los prejuicios que puede ocasionar a la sociedad la mala praxis política, las malas decisiones o las conductas inadecuadas? ¿Acaso se puede disimular la que podría denominarse incompetencia moral, sobre la que se versará el cuerpo de este trabajo doctoral? ¿Cómo diferenciar, de entre quienes demuestran capacidad para superar las

pruebas y procesos de selección para alcanzar cargos de responsabilidad a quienes tienen más competencia moral? Este ámbito de estudio constituye un auténtico reto en los tiempos en que vivimos (Silvester, 2012).

A este respecto, Francis Bacon (1561-1626) ya advirtió que “es muy difícil hacer compatibles la política y la moral”, según también apuntan Catalá y Jordá (2017). Una aseveración, la del filósofo británico, que dejaría un resquicio a la esperanza, por cuanto habla de una “muy difícil” pero no imposible, al parecer, empresa, para procurar conciliar ambas realidades. Una oportunidad ésta que, según estos mismos autores, negó Nicolás de Maquiavelo (otorgando la razón a la ciudadanía española, tal y como hemos visto que recoge la serie histórica del Centro de Investigaciones Sociológicas), defensor de la política como mal menor e inspirador del maquiavelismo, al que se hará referencia en diversas ocasiones a lo largo de este trabajo, y a quien estos autores atribuyen la imprescindible sentencia de que “el vicio moral de la hipocresía es ineludible en la política” (Catalá y Jordá, 2017).

Estamos, por lo tanto, frente un viejo dilema cuya resolución responde a una doble inquietud democrática: por un lado, comprobar el fundamento de afirmaciones congruentes con lo anteriormente dicho, como que “el político medio español es un analfabeto emocional que refleja narcisismo e ignorancia” o que “el nivel de inteligencia emocional en la política española es escaso” (Soteras, 2015) y al mismo tiempo ofrecer ciertas garantías a la ciudadanía para que pueda fiarse de la inmensa mayoría de sus representantes y su disposición a atender con interés sus inquietudes y solucionar con diligencia sus problemas. Un concepto, el de “inteligencia emocional” que también será objeto de tratamiento en este trabajo.

El campo de conocimiento de la psicología en general y de la psicología positiva en particular (Seligman y Csikszentmihalyi, 2014) deben contribuir a dar una respuesta a esa necesidad de procurar fundada confianza a la ciudadanía en sus representantes e instituciones, ayudando a aclarar si las personas que han sido elegidas para ocupar un cargo público ganándose la confianza popular (y previamente la de sus camaradas de filas) han sido capaces de hacerlo sin un mínimo nivel inteligencia emocional, de liderazgo y de competencia moral. Unas cualidades que tampoco han tenido que acreditar como requisitos para dar la talla ante un perfil demandado, contando eso sí, con el incuestionable aval de la legitimidad popular: ¿Qué formación académica avala en habilidad política, certifica en honestidad o doctora en competencia moral?

Siendo las entidades locales, y especialmente los ayuntamientos, la parte del Estado más cercana a la ciudadanía (Puente, 2017), cuyos representantes ejercen sus funciones más en contacto con los problemas de la vecindad y por tanto más expuestos al escrutinio social, cabe preguntarse si esa supuesta carencia de habilidades emocionales, liderazgo y competencia moral han podido pasar inadvertidas para sus votantes y si, en el caso de que así sea, dicho déficit pudiera lastrar las expectativas de que dichos representantes lleguen a ser capaces de desempeñar sus responsabilidades institucionales con alto grado de competencia desde el punto de vista moral: ¿Necesitan quienes ocupan cargos públicos aprender competencia moral?

### **Parte I. Marco Teórico**

Teniendo en cuenta las mencionadas valoraciones de Soteras (2015), cabe iniciar por la inteligencia emocional, a cuyo déficit alude este autor, la búsqueda de las características fundamentales que podrían caracterizar al cargo público desde el punto de vista moral.

## Capítulo 1. La Inteligencia Emocional

La introducción en el buscador Google del término *emotional intelligence* (inteligencia emocional) arrojaba en abril de 2021 una cifra de más de 25,1 millones de resultados (13 millones en castellano). Este dato evidencia el nivel de generalización que el uso de este concepto ha adquirido durante las últimas décadas y de qué modo ha cuajado no sólo en el mundo académico, a través de miles de investigaciones, libros y artículos, sino también de qué forma se ha popularizado su uso, al haber proliferado en todo tipo de publicaciones de carácter divulgativo y al haberse incorporado incluso a nuestro lenguaje cotidiano.

El nivel de uso del término *inteligencia emocional* no debe confundirse, sin embargo, con la conciencia cultural de su significado, pues si bien su acuñación lingüística puede considerarse reciente, el valor que el ser humano ha concedido siempre a la capacidad de identificar, gestionar y controlar emociones propias y ajenas se produce desde el mismo momento en que comenzó a organizar su vida en comunidad y empezó a enfrentar las dificultades que conlleva la vida social, es decir, a la necesidad de resolver los conflictos que emanan de las relaciones de vecindad.

De esta forma, una cosa es la generalización del uso del concepto de inteligencia emocional, que conduce en no pocas ocasiones a simplificaciones e incorrecciones por su uso indiscriminado, y otra bien distinta el conocimiento de la existencia de una serie de habilidades, de amplia catalogación, que bajo otras denominaciones y desde distintos campos de conocimiento siempre han sido advertidas y valoradas por el ser humano como una poderosa capacidad: un arma para gestionar las relaciones con los demás, para ocultar y descifrar intenciones, pero también para ordenar la convivencia y administrar con eficacia la autoridad, pues el uso de la persuasión (la esencia de la

política) se ha demostrado a lo largo de la historia como la opción más eficiente, frente al uso de la fuerza o la violencia, para resolver enfrentamientos y persuadir. Una capacidad, que incluso actualmente ya se pretende transferir al ámbito de la inteligencia artificial (Samsonovich, 2020).

### ***1.1. Concepto y Definición de la Inteligencia Emocional***

No resulta rápida la aproximación a este concepto al existir casi tantas definiciones de inteligencia emocional como especialistas se han dedicado a su estudio, por lo que cobra especial interés fijarse en el denominador común de todas ellas, que es su estrecha vinculación con la racionalidad. A diferencia de lo que ocurría hace unas décadas, a día de hoy se da por hecho que ambos enfoques son complementarios en mayor o menor medida, de forma que se asume que las emociones influyen en los pensamientos y a su vez los procesos cognitivos influyen en los estados emocionales (Mayer, et al., 2011).

Edward Thorndike es citado habitualmente como primera referencia histórica de aproximación al término de inteligencia emocional, pues este autor, tras estudiar durante años esta capacidad, trató de ponerla un nombre allá por 1920 (p.228). Este autor advirtió que se trataba de una capacidad fundamental "para llevarse bien con otras personas, comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas", y a la que denominó *inteligencia social*. Thorndike hizo hincapié en una faceta de la inteligencia, mucho menos estudiada y distinta de la tradicional, que no se orientaba sólo desde los planos académico, memorístico, lingüístico y numérico. Se fijó en aquellas habilidades que convertían en más competentes a algunas personas frente a otras a la hora de, por ejemplo, hacer negocios, tejer una red de contactos a los que recurrir para solucionar problemas,

incrementar las ventas, encontrar pareja y, en definitiva, convencer a otras personas o salirse con la suya sin generar, preferiblemente, ningún tipo de coste o consecuencia negativa ni para uno mismo ni para los demás. Habilidades que, a primer avista, encajan a la perfección con los requisitos deseables para el desempeño de un cargo público.

En otras palabras, esa inteligencia social, como la denominó Thorndike, bien podría considerarse, según él, como la habilidad más útil para alcanzar el éxito en la vida, por lo que la esencia de su definición, lejos de haberse perdido en el tiempo, mantendría plena vigencia en la actualidad y la inteligencia emocional habría de ser estudiada como el ingrediente clave para triunfar. Estamos hablando, por tanto, de una capacidad esencial capaz de marcar determinantes diferencias entre personas, ancestralmente advertida y valorada.

Unos años más tarde fue Wechsler (1940), que sin duda ha pasado a la historia por el éxito que obtuvieron sus escalas de inteligencia, quien enriqueció ese primer enfoque descriptivo de Thorndike. A la luz de su experiencia clínica llamó la atención acerca de que, según había observado, frecuentemente “los psicópatas con coeficientes intelectuales moderados (entre 90 y 100 puntos) mostraban una excelente capacidad para manipular su entorno, mientras que los neuróticos, con coeficientes de inteligencia considerablemente más altos, a menudo fracasaban en la gestión de sus propias vidas” (Wechsler, 1943, p.101). Según interpretó este autor, esa diferencia se debía a factores afectivos, no intelectivos, y sostenía que mientras los cuestionarios de valoración de la inteligencia no incorporaran también la medición de esas habilidades de carácter social no podría considerarse que se medía adecuadamente la inteligencia en toda su magnitud.

Esta observación de Weschler puede considerarse fundamental en el marco de este estudio, puesto que unas altas capacidades intelectuales no garantizarían una

adecuada capacidad de análisis ni la toma de decisiones inteligentes desde el punto de vista del interés general, siendo dicho análisis y toma de decisiones el cometido fundamental de quienes ocupan responsabilidades políticas.

A quien se atribuye el empleo por primera vez del término *inteligencia emocional* es a Beldoch (Beldoch y Davitz, 1964), a quien siguió Leuner (1966), si bien se produjo un periodo en el que apenas se publicaron trabajos destacados que versaran sobre este concepto u otros que puedan considerarse equivalentes. Fue McClelland (1973) quien se interesó por estudiar las llamadas “competencias emocionales” con objeto de detectar el talento precoz, concebidas éstas dentro del ámbito de la personalidad y no aún como un tipo de inteligencia.

Para una nueva categorización conceptual en el ámbito de la inteligencia hubo que esperar al trabajo de Gardner (1983), quien publicó una obra en la que diferenciaba ocho tipos distintos de inteligencia y entre las que hacía referencia tanto a la *inteligencia interpersonal*, relativa a la capacidad para comprender las intenciones, las motivaciones y los deseos de otras personas, como a la *inteligencia intrapersonal*, relacionada a su vez con la capacidad de uno mismo para comprender sus emociones e identificar adecuadamente sus propios sentimientos, miedos o motivaciones. Esta nueva forma de entender la inteligencia por parte de Gardner, que produjo una exitosa acogida y gran divulgación en el campo de conocimiento de la psicología, conllevó la superación definitiva del concepto clásico del *cociente intelectual* y reforzó aún más la necesidad de afrontar el desafío de elaborar instrumentos eficaces de medida de un conjunto de capacidades como es la inteligencia, concebida ya de forma indiscutiblemente poliédrica desde entonces, si bien al mismo tiempo integradora. Parece que las intuiciones de Thorndike cobraron forma unas décadas más tarde y la conjunción de

ambos tipos de inteligencia, interpersonal e intrapersonal, bien puede considerarse la base conceptual elemental de lo que después se dio en definir como inteligencia emocional, como se verá a continuación.

Tras Gardner, Payne (1985) publicó una tesis doctoral titulada “Un estudio de la emoción: Desarrollo de la inteligencia emocional” en la que expresó su preocupación por la histórica represión social de las emociones, al tiempo que usó la expresión *ignorancia emocional* para referirse a lo que, según él, era la causa fundamental de problemas como la depresión, la adicción o la enfermedad, que se unen a otros (que bien podríamos ubicar en la esfera política) como los conflictos religiosos, la violencia o, en última instancia, la guerra. Bajo este enfoque, está más que justificada la incorporación de la inteligencia emocional a un trabajo que versa sobre quienes se dedican a la política, pues la guerra es, sin duda, el mayor fracaso político de cualquier sociedad.

En el concepto de inteligencia emocional profundizaron después Greenspan (1989, como se citó en Field et al., 1989) con una orientación educativa y Salovey y Mayer (1990), cuya aportación sentó las bases de un prolífico trabajo en este mismo sentido, pero fue de nuevo Gardner (1993) quien alcanzó a concretar su definición, la cual encaja con el enfoque y los propósitos de este trabajo: “potencial biopsicológico para procesar información que puede generarse en el contexto cultural para resolver problemas” (p.301). La resolución de problemas, especialmente grandes problemas sociales como los alertados por el Centros de Investigaciones Sociológicas e indicados en la introducción de esta tesis, constituyen causa política.

Pero el autor que puede considerarse artífice de la mayor divulgación y popularización del concepto de *inteligencia emocional* es Goleman, cuya obra

fundamental, publicada en 1995 y titulada literalmente así, inteligencia emocional, obtuvo una repercusión y difusión definitivas que ha dado lugar a la generalización antes aludida. En esta obra, Goleman definió la inteligencia emocional como el “conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones o sus estados mentales” y también como la “capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos, de manejar adecuadamente las relaciones” (p.89). Desde entonces y durante estos más de 25 años transcurridos, la inteligencia emocional ha pasado a convertirse en un componente indispensable de planes educativos y programas formativos en materia de recursos humanos vinculados a distintos ámbitos profesionales, siendo objeto de intenso debate, estudio y desarrollo, si bien de forma muy testimonial en cuando a su aplicación al contexto político, razón por la cual se incluye en este trabajo.

Otras definiciones destacables de inteligencia emocional que conviene tener en cuenta son, por ejemplo, las de Englehart y Martineaud (1996), que la describen como la “capacidad para leer nuestros sentimientos, controlar nuestros impulsos, razonar, permanecer tranquilos y optimistas cuando no nos vemos confrontados a ciertas pruebas, así como mantenernos a la escucha del otro” (p.48) o la de Mehrabian (1996, como se citó en García-Fernández y Giménez-Mas 2010, p.45), quien describe la inteligencia emocional como una capacidad que “(...) incluye las habilidades de: percibir emociones personales y de otras personas; tener dominio sobre las emociones propias y responder con emociones y conductas apropiadas ante diversas circunstancias; participar en relaciones donde las emociones se relacionen con la consideración y el respeto; trabajar donde sea, en la medida de lo posible, gratificante desde el punto de vista emocional; armonizar trabajo y ocio”.

Esta especie de radar emocional al que aluden estos autores adquiere la categoría de decisivo en el campo político, pues no se trata sólo de que la persona que ejerce una responsabilidad pública disponga personalmente de esa capacidad, sino de que sea capaz, además, de aplicarla al conjunto de la sociedad. No es lo mismo percibir, interpretar y tratar de influir en las emociones de otras personas que tratar de hacerlo respecto a una enorme cantidad de personas. En este sentido, la capacidad de quienes se dedican a la política para interpretar adecuadamente los datos de los estudios sociológicos, de la opinión publicada (aparte de la pública), las tendencias de opinión y sentimiento vertidas en las redes sociales o cualquier otra manifestación de sentir popular podría concebirse también, como un buen indicador de inteligencia emocional.

En este sentido cabe destacar otras definiciones interesantes de inteligencia emocional. Mayer, Salovey y Caruso (2000), la definen como “capacidad de procesar la información emocional con exactitud y eficacia, incluyéndose la capacidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones” (p.109). Por su parte, Bar-On (1997) la describió como “conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen la habilidad propia de tener éxito al afrontar aspectos del medio ambiente”, también en clara sintonía con el planteamiento primario de Thorndike.

Para Cooper y Sawaf (1997), la inteligencia emocional es “la aptitud para captar, entender, y aplicar eficazmente la fuerza y la perspicacia de las emociones en tanto que fuente de energía humana, información, relaciones e influencia” (p.52). Weisinger (1998) sintetiza la definición de la inteligencia emocional como “uso inteligente de las emociones”, mientras que Mayer y Cobb (2000, p.273) definen este concepto como

“habilidad para procesar la información emocional que incluye la percepción, la asimilación, la comprensión y la dirección de emociones”.

Todas estas definiciones matizan, profundizan en la base del entendimiento y el uso de las emociones que, en política, debe encauzarse necesariamente, como se ha dicho, a la resolución de problemas, tal y como viene a resumir Vallés (2005, p.33): “capacidad intelectual donde se utilicen las emociones para resolver problemas”, es decir, que la inteligencia emocional, como la política, tiene una naturaleza utilitaria.

A esta visión utilitaria cabe añadir un matiz más, el de la adaptación, de la mano de García-Fernández y Giménez-Mas (2010), quienes definen la inteligencia emocional en los siguientes términos: “la capacidad que tiene el individuo de adaptarse e interactuar con el entorno, dinámico y cambiante a raíz de sus propias emociones” (p.45). Es decir, no se trata sólo de transformar la realidad, de resolver problemas, sino también de adaptarse a las circunstancias, de asumir hechos y condiciones que están fuera del propio alcance de maniobra o influencia. La pandemia del coronavirus podría servir de ejemplo al respecto y como demostración de cómo la política no constituye respuesta a algunos problemas y debe centrarse en paliar sus efectos, gestionar la adaptación y prevenir.

Como puede comprobarse, desde que se empezó a generalizar el uso del término inteligencia emocional y a medida que se han ido produciendo nuevas investigaciones y publicaciones, su significado apenas se ha transformado en cuanto a su esencia: la capacidad para captar y comprender emociones propias y ajenas. La clave está, sin embargo, en su procesamiento y uso, ya sea por vía de la decisión del grado de acción u omisión para obtener el deseado resultado que se persiga. En este sentido, la consideración de la inteligencia emocional en esta tesis se centra precisamente en esa

utilización o toma de decisiones inteligentes desde el punto de vista emocional que indican García-Fernández y Giménez-Mas (2010), a la que cabría añadir la interpretación de “inteligente” en la medida en que dichas decisiones repercutan en un beneficio a la mayoría (incluso totalidad) y perjudiquen (de forma poco significativa o nula) a los menos (y a ser posible a nadie).

## ***1.2. Modelos Explicativos de la Inteligencia Emocional***

Para entender mejor la vinculación de la inteligencia emocional con la política resulta de gran utilidad el planteamiento de García-Fernández y Giménez-Mas (2010) para hacer un repaso de las distintas formas de entender la inteligencia emocional siguiendo lo que estos autores denominan “modelos explicativos”, en los que se incluyen los planteamientos más destacados a lo largo del tiempo, entre los cuáles diferencian tres: los modelos mixtos, los de habilidades y otros modelos que complementan a estos dos.

### **1.2.1. Modelos Mixtos.**

Estos modelos explicativos son los que vinculan la inteligencia emocional con la personalidad. Atendiendo a ellos, bastaría con analizar los rasgos de personalidad de las personas que ocupan cargos públicos para inferir su inteligencia emocional, si bien procede aclarar que, técnicamente, la personalidad representa un objeto de estudio tradicionalmente diferenciado al de la inteligencia en el ámbito de la psicología. De esta forma, se incluyen en las propuestas de este apartado rasgos como la capacidad de motivación, de autocontrol, la gestión de la ansiedad, la asertividad, o la persistencia, entre otros, destacando dos modelos:

#### ***a) Modelo de Goleman (1995).***

Este autor, cuya definición de inteligencia emocional ha sido mencionada, establece una diferencia entre “cociente emocional” y “cociente intelectual” considerando a ambos registros como complementarios. Las personas que ostenten cargos públicos que obtuvieran puntuaciones dispares en cada uno de estos dos aspectos serían capaces de obtener resultados similares en la práctica ante una misma tarea. Teniendo en cuenta esta interpretación, este modelo tiene una amplia adaptación a la política en la medida en que también la tiene al ámbito laboral y de las organizaciones. Los componentes de la inteligencia emocional serían los siguientes según Goleman:

- La conciencia de uno mismo o conocimiento de las propias capacidades, estado anímico, recursos y limitaciones.
- La administración o control de los impulsos o autorregulación.
- Las motivaciones u orientaciones emocionales hacia la consecución de determinados objetivos. Hay que tener en cuenta la complejidad de algunos de esos objetivos en el ámbito político (pleno empleo, el desarrollo sostenible, erradicación del terrorismo, etc.).
- La empatía o capacidad para ponerse en el lugar de otra persona (su situación, necesidades y sentimientos), ya sean personas colaboradoras o seguidoras, conocidas o desconocidas.
- Las habilidades Sociales: conjunto de capacidades que permiten influir en otras personas y conseguir de ellas las respuestas deseables sin llegar a controlarlas o someterlas. Es este el caso las personas con derecho a voto.

Años después, Goleman (1998) adaptó su modelo, orientando sus investigaciones al ámbito de las empresas y organizaciones con el objeto de mejorar la efectividad y el rendimiento profesional. De esta forma determina cuatro componentes

en vez de cinco y reduce sus características de 25 a 20, tal y como detalla junto a otros autores (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000), sin que ello suponga un acercamiento al ámbito político, que por analogía cabría interpretar como propio de las organizaciones, como se verá más adelante.

***b) Modelo de Bar-On (1997).***

Al igual que Goleman, este autor también entiende la inteligencia emocional está compuesta por dos caras de una misma moneda, la cognitiva y la emocional, si bien añade un matiz de interés político, pues años más tarde incorporó a la inteligencia emocional un tercer ingrediente, la inteligencia social, pasando a denominar la inteligencia emocional como “inteligencia emocional y social” (Bar-On, 2006). Los resultados del trabajo de Bar-On le ha llevado a otorgar más peso a la faceta social que a la emocional, a la que atribuye una mayor maleabilidad. Su modelo inicial de inteligencia emocional distinguía estos cinco componentes:

a) Intrapersonal:

- La comprensión emocional de uno mismo o capacidad para comprender los propios estados de ánimo y sentimientos e identificar sus causas.
- La asertividad: capacidad para defender los propios derechos sin lesionar los derechos de los demás.
- El autoconcepto o capacidad para aceptar las características y capacidades positivas y negativas de uno mismo.
- La autorrealización: habilidad para enfocarse hacia metas en actividades que encajan con los propios deseos y capacidades.
- La independencia emocional o la seguridad en uno mismo para tomar decisiones interpretando adecuadamente factores externos.

## b) Interpersonal:

- La empatía, interpretada en sentido que lo hace Goleman, para ponerse en el lugar de otras personas.
- Las relaciones interpersonales: capacidad para demostrar cercanía emocional y mantener relaciones sociales satisfactorias.
- La responsabilidad social: habilidad para mostrarse como una persona cooperativa y constructiva dentro del grupo social, siendo esta una característica de corte político.

## c) Adaptabilidad:

- La capacidad para resolver problemas o para reconocer y catalogar adecuadamente dichos problemas y promover soluciones eficaces a los mismos.
- La prueba de realidad: capacidad para cotejar y valorar el nivel de coincidencia entre lo percibido y lo real.
- Flexibilidad: habilidad para adaptar adecuadamente las propias emociones, pensamientos y comportamientos a cada momento y situación.

## d) Manejo del estrés:

- Tolerancia al estrés o capacidad para afrontar circunstancias difíciles y de alta intensidad emocional.
- Control de los impulsos.

## e) Estado de ánimo en general:

- Orientación a la felicidad o capacidad para disfrutar de la vida.

- Disposición al optimismo o habilidad para percibir y valorar los aspectos positivos en cada contexto.

Una vez que Bar-On (2006) reformuló sus postulados teóricos y adoptó el concepto de inteligencia emocional y social, simplificó sus componentes reduciéndolos a tres:

- a) Intrapersonal: relativo a la capacidad de la persona para tomar conciencia de sus propias fortalezas y debilidades, expresando sus pensamientos y sentimientos con asertividad.
- b) Interpersonal, que permite establecer y mantener relaciones cooperativas constructivas para dar respuesta satisfactoria a sus propias necesidades emocionales y a las de los demás.
- c) Manejo del cambio o gestión eficaz, realista y flexible de la transformación personal, social y ambiental, así como la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

Esta ampliación del concepto de inteligencia emocional de Bar-On con la incorporación de un componente social encaja con el enfoque de este trabajo en la medida en que la política y, por tanto, la inteligencia emocional puesta en juego para su ejercicio, está muy condicionada por factores sociales. Si hablamos de política, no puede resultar suficiente la gestión de las propias emociones ni las de los demás (líderes, personas seguidoras, equipos de trabajo, profesionales, etc.), sino que resulta determinante saber valorar desde el punto de vista emocional, estados de ánimo, expectativas o necesidades de amplios grupos sociales e incluso del conjunto de la sociedad.

### **1.2.2. Modelos de Habilidades.**

A diferencia de los señalados en el apartado anterior, estos modelos de inteligencia emocional *de habilidades* prescinden de las variables del ámbito de estudio de la personalidad y se centran en las habilidades que intervienen en el procesamiento de la información emocional. Los autores cuyas aportaciones resultan de mayor interés conforme al enfoque de este trabajo son Salovey y Mayer (1990), quienes esgrimen la capacidad humana, localizada en los lóbulos prefrontales del neocórtex, para detectar, medir, expresar, gestionar y administrar las propias emociones para alcanzar con éxito un determinado nivel de bienestar a partir de las normas sociales y los valores éticos.

En la medida en que el desempeño de un cargo público ha de enfocarse a procurar ese bienestar al conjunto de la sociedad tomando como referencia unos determinados valores éticos, el enfoque de estos autores se ajusta al propósito de este trabajo. Ambos consideran que la inteligencia emocional está compuesta por cinco tipos de capacidades que se pueden potenciar mediante el ejercicio:

- Percepción emocional: capacidad para reconocer emociones en uno mismo y en los demás a través de la gestualidad y la expresividad. A este respecto destaca la aportación del reciente trabajo de Schlegel et al. (2020).
- Facilitación emocional del pensamiento: habilidad para guiar el pensamiento a partir de las emociones, vinculándolas con sensaciones a través de los sentidos y dirigiendo la atención hacia la información más relevante; estos autores entienden que la felicidad estimula el razonamiento inductivo y la creatividad.
- Comprensión emocional o capacidad para resolver problemas captando la sintonía entre el contexto en que se producen y determinadas emociones.
- Dirección emocional: comprensión de las implicaciones emocionales de las interacciones sociales en uno mismo y en otras personas.

- Regulación reflexiva de las emociones para promover el crecimiento personal: receptividad y disposición a captar sentimientos.

Esta última capacidad, la de regulación reflexiva, llama la atención sobre la conveniencia del análisis contrastado. Un análisis individual, en los términos en los que se plantea, pero que debería ser también grupal en la medida en que el crecimiento que se busque procurar sea para el conjunto de la sociedad y no sólo de una persona consigo misma.

### **1.2.3. Otros Modelos.**

Además de las variables de personalidad (modelos mixtos) y determinadas destrezas cognitivas (modelos de habilidades), hay otros autores que conciben la inteligencia emocional en referencia a otros factores a los que otorgan mayor o menor relieve de cara a explicar mejor el concepto. En este apartado García-Fernández y Giménez-Mas (2010) incluyen una serie de modelos que ayudan a justificar la relevancia de la inteligencia emocional en el marco de esta tesis:

#### ***a) Modelo de Martineaud y Engelhartn (1996).***

La inteligencia emocional consta de cinco variables o componentes según estos autores: el conocimiento en sí mismo, la gestión del humor, la automotivación positiva, el control de impulso para demorar la gratificación y la apertura a los demás (como capacidad para ponerse en el lugar del otro). Este enfoque resulta interesante en la medida en que la demora de la gratificación suele ser un elemento de difícil gestión en procesos de consecución de objetivos políticos: la frustración de la no elección, la medición estratégica de los tiempos, reconocer el grado de implicación que resulta necesario en cada momento para cada asunto, etc.

#### ***b) Modelo de Cooper y Sawaf (1997).***

Este modelo ha sido clasificado tanto como un modelo mixto (Extremera y Fernández-Berrocal, 2003) como un modelo de habilidades (Fulquez, 2010) y ha sido especialmente utilizado en el ámbito empresarial y organizacional, por lo que tendría aplicación al ámbito político e institucional. Es denominado también como el modelo *de los cuatro pilares* porque alude a cuatro aspectos fundamentales de la inteligencia emocional:

- Alfabetización emocional, que resulta de la conjunción de la honradez emocional, la energía, el conocimiento, el feed-back, la intuición, la conexión y la responsabilidad, dando lugar en su conjunto a la eficacia y el aplomo personal.
- Agilidad emocional, que se refiere a la capacidad de escucha, para entender y asumir conflictos, así como para obtener buenos resultados en situaciones difíciles mediante flexibilidad, autenticidad y credibilidad personal.
- Profundidad emocional, relativa a la capacidad para sintonizar en armonía la vida diaria con el trabajo.
- Alquimia emocional, que tiene que ver con la capacidad para innovar aprendiendo a fluir con presiones.

Estos autores aportan conceptos como *honradez emocional*, *autenticidad* o *credibilidad* que resultan de interés por enriquecer el marco teórico de este trabajo, así como la capacidad para superar presiones. Estos aspectos serán analizados con más precisión en el capítulo dedicado al *liderazgo auténtico* de forma previa al estudio de la competencia moral.

**c) Modelo de Rovira (1998).**

Rovira entiende la inteligencia emocional como un compendio de doce capacidades:

- Capacidad para desarrollar y mantener una actitud positiva, consistente en: valorar más los aspectos positivos que los negativos, resaltar más los aciertos que los errores, las utilidades que los defectos, el esfuerzo que los resultados, hacer uso frecuente del elogio sincero, buscar el equilibrio entre la tolerancia y la exigencia y, finalmente, tomar conciencia de las propias limitaciones y las de los demás. Esta capacidad parece esencial para cualquier persona que pretenda ejercer un cargo público.
- Capacidad para reconocer los propios sentimientos y emociones.
- Capacidad para expresar sentimientos y emociones a través de un medio apropiado.
- Capacidad para controlar sentimientos y emociones: tolerar la frustración y saber esperar. A ello, como hemos visto, hacían también referencia Martineaud y Engelhartn (1996).
- Capacidad de empatía: captar las emociones de otro individuo a través del lenguaje corporal.
- Capacidad de tomar decisiones adecuadas, mediante la integración de lo racional y lo emocional.
- Capacidad de motivación, ilusión e interés: suscitar interés y entusiasmo.
- Capacidad de autoestima: para generar sentimientos positivos hacia uno mismo y sentir confianza en las propias capacidades para hacer frente a los retos.

- Capacidad para saber dar y recibir: mostrar generosidad mediante la escucha, la compañía o la atención.
- Capacidad para tener valores alternativos que ayuden a dar sentido a la vida.
- Capacidad para superar las dificultades y las frustraciones, superándose en situaciones difíciles.
- Capacidad para integrar lo cognitivo y lo emocional.

Este modelo puede considerarse completo en la medida en que suma distintas características apuntadas por otros autores.

***d) Modelo de Boccardo, Sasia y Fontenla (1999).***

Estos autores entienden que la inteligencia emocional se compone de cinco capacidades:

- Autoconocimiento emocional o capacidad para reconocer sentimientos propios.
- Control emocional o habilidad para establecer relaciones entre sentimientos a ajustarlos al contexto en distintas circunstancias.
- Automotivación o capacidad para enfocar las emociones en positivo a la consecución de un objetivo, manteniéndose en estado de alerta en la búsqueda constante de soluciones creativas y para superar dificultades.
- Reconocimiento de las emociones ajenas o identificación de los sentimientos de los demás.
- Habilidad para las relaciones interpersonales o para provocar sentimientos en los demás.

Esta última capacidad parece clave en el ejercicio de la política: provocar sentimientos en los demás. Los llamados “discursos del odio”, basados en demonizar a

una serie de personas o colectivos en función de unos determinados planteamientos ideológicos, encajan en este apartado en cuanto su aspecto positivo. Por el contrario, los planteamientos de asociación, encuentro o reconciliación, provocan el efecto contrario. La capacidad de contagio de estos estados emocionales de las personas que lideran a las personas seguidoras posee un enorme valor, lo que representa una gran responsabilidad, como se ha podido ver, por ejemplo, en el devenir de los acontecimientos en Estados Unidos que desembocaron en un asalto al capitolio en enero de 2021.

*e) Modelo de Elías, Tobías y Friedlander (1999).*

Estos tres autores procuran integrar los anteriores modelos para intentar medir la inteligencia emocional de una forma más homogénea, distinguiendo en ella cinco componentes: La consciencia de los sentimientos propios y ajenos, la empatía, la capacidad para hacer frente a los impulsos, la fijación de objetivos positivos con sus respectivos planes para alcanzarlos y el uso de las habilidades sociales.

*f) Modelo de Vallés y Vallés (1999).*

Estos autores conciben la inteligencia emocional como un amplio catálogo de capacidades muy concretas, aportando una visión muy completa de la inteligencia emocional:

- Autoconocimiento.
- Automotivación.
- Tolerancia a la frustración.
- Capacidad de alcanzar acuerdos. Esencial en política, especialmente con quienes se sitúan en posiciones ideológicas distantes.
- Capacidad para identificar las situaciones que provocan emociones positivas y negativas.

- Capacidad para discriminar lo que resulta importante y lo que no en cada circunstancia, constituyendo otra de las claves en el desempeño de cargos públicos.
- Capacidad de autorrefuerzo.
- Contención de la ira ante provocaciones. Básica en el debate, la herramienta de trabajo política por antonomasia.
- Capacidad para mostrarse optimista.
- Autocontrol del pensamiento.
- Capacidad de autoinstrucción para guiar la conducta.
- Rechazo de requerimientos inapropiados. Enlaza con el enfoque moral con el que se orienta este trabajo.
- Capacidad para defenderse de críticas injustas o desproporcionadas mediante diálogo. Esencial en el ejercicio dialéctico político.
- Capacidad para aceptar críticas justificadas o constructivas de forma adecuada.
- Capacidad para despreocuparse por elementos que pueden conducir a obsesiones. A menudo se aprecian en la realidad política y cómo las personas que lideran son capaces de arrastrar a quienes las siguen hacia la deriva a causa de esas obsesiones.
- Capacidad para adquirir un buen nivel de conocimiento del comportamiento de los demás mediante: escucha activa, valoración de opiniones, previsión de reacciones y observación del lenguaje. Fundamental para el trabajo en equipo y la toma de decisiones en contextos delicados.

- Capacidad para la autovaloración de aspectos positivos en la propia conducta.
- Capacidad de disfrute. Absolutamente determinante para cualquier actividad que podamos considerar “vocacional” como puede ser la política.
- Capacidad de afrontamiento de actividades desagradables pero necesarias.
- Capacidad para sonreír.
- Autoconfianza.
- Capacidad para expresar dinamismo.
- Comprensión de los sentimientos de los demás.
- Capacidad de conversación.
- Sentido del humor. De uso muy selectivo en política debido a las dificultades en el manejo de los significados y el riesgo de provocar interpretaciones no deseadas.
- Capacidad de aprendizaje de los errores. Una capacidad que suele dar credibilidad a quienes la practican pero que conlleva asumir un coste conforme a la ley no escrita en política de que quien se equivoca debe dimitir, de forma que se cultiva, en el mejor de los casos, de forma íntima o al menos no pública.
- Capacidad para mantener la calma uno mismo y calmar a otras personas. Fundamental para la gestión de situaciones de emergencia.
- Capacidad para analizar con realismo.
- Conciencia de los propios deseos.
- Capacidad de autocontrol de los miedos.

- Capacidad para afrontar la soledad sin ansiedad. No hay que olvidar la soledad del poder, de las personas que lideran y ostentan grandes responsabilidades que, a pesar de contar con información y amplias posibilidades de asesoramiento, tienen la última palabra respecto a decisiones trascendentales que más adelante llamaremos “dilemas morales”.
- Capacidad de pertenencia a un grupo o equipo.
- Capacidad para tomar conciencia de las propias limitaciones y la necesidad de superarlas.
- Capacidad creativa.
- Capacidad para reconocer las causas de las propias emociones.
- Capacidad de comunicación eficaz con otras personas.
- Capacidad de comprensión de las opiniones y argumentos de los otros.
- Capacidad de identificación de las emociones ajenas.
- Capacidad de auto percepción según la perspectiva de los demás.
- Responsabilidad de la propia conducta.
- Capacidad de adaptación a nuevas situaciones.
- Capacidad de auto percepción como una persona emocionalmente equilibrada.

Este modelo de inteligencia emocional se distingue de los expuestos hasta el momento por su grado de detalle, lo cual supone un estímulo para mejorar la definición del término. El desafío que plantea la propuesta de Vallés y Vallés, sin embargo, radica en la viabilidad para medir cada una de las capacidades que contempla en su conjunto.

**g) *Modelo Autorregulatorio de Experiencias Emocionales de Higgins, Grant y Shah (1999).***

Estos autores basan la inteligencia emocional en la capacidad de autorregulación o planificación emocional, que se concreta en los siguientes términos:

- La capacidad de adaptarse a las circunstancias en previsión de futuro bienestar o malestar, lo que dan en llamar *anticipación regulatoria*:
- La capacidad para escoger un punto de referencia positivo o negativo ante el análisis de una misma situación o *referencia regulatoria*.
- La capacidad de promoción y autorrealización mediante la prevención de responsabilidades y seguridades o *enfoque regulatorio*.

Es decir, que la inteligencia emocional para estos autores consiste en anticipar, referenciar y enfocar a partir de la experiencia emocional. Este planteamiento invita a pensar en la importancia de la experiencia, pues no resultan capacidades fáciles de desarrollar si no es a través del tiempo, así como de adecuados procesos de reflexión o formación. Al mismo tiempo, este modelo plantea una interesante aplicación al terreno político en cuanto a la importancia de adelantarse a los acontecimientos y elaborar un relato en torno a los mismos.

#### ***h) Modelo de Saarni (2000).***

La aportación de esta investigadora consiste en dejar de hablar de inteligencia emocional y hacerlo sobre *competencia emocional*. Este enfoque se basa en el sustrato teórico del constructivismo social, de tal forma que define la competencia emocional como “la demostración de autoeficacia en generar emocionalmente la transacción social” (Abarca y Sala, 2001, p.211). A pesar de ello, las ocho capacidades en las que concreta esta competencia moral se asemejan a muchas de las que hasta el momento hemos visto respecto de la inteligencia emocional:

- Conciencia del propio estado emocional.

- Habilidad para discernir las emociones de los otros.
- Habilidad para usar el vocabulario emocional.
- Empatía.
- Comprensión de que el estado emocional interno no se corresponde siempre a la expresión externa y de que la expresión emocional puede impactar en los otros.
- Habilidad para afrontar las situaciones adversas o estresantes.
- Conciencia de que la estructura de las relaciones está definida por la implicación y reciprocidad emocional de las personas implicadas en la relación y autoeficacia emocional, que comporta la capacidad para aceptar la propia experiencia emocional.
- Percepción de que ésta se produce dentro de lo que es su equilibrio emocional deseado.

La de Saarni no ha sido la única propuesta de competencias emocionales, ya que posteriormente Bisquerra y Pérez Escoda (2007), también lo hicieron a través de un enfoque socio-formativo, especialmente interesante por esta vertiente formativa que también tiene su aplicación respecto a las personas que ocupan cargos públicos, al menos los concejales y concejalas.

*i) Modelo secuencial de autorregulación de Bonano y Mayne (2001).*

Al igual que Higgins et al. (1999), estos autores basan su modelo de inteligencia emocional en los procesos de autorregulación del sujeto para tener un comportamiento inteligente. Bonano y Mayne (2001) entienden que todos los seres humanos disponemos de un grado de inteligencia emocional que debemos autorregular con eficiencia y establecen tres categorías generales de regulación:

- Regulación de control, que incluye los comportamientos automáticos e instrumentales dirigidos a la inmediata regulación de respuestas emocionales.
- Regulación anticipatoria, de posibles desafíos que se pueden presentar en un futuro.
- Regulación exploratoria, relativa a la adquisición de nuevas destrezas o herramientas para mantener nuestra homeostasis emocional.

***j) Modelo de Furnham y Petrides (2001).***

Denominado como modelo de *autoeficacia emocional*, sus autores realizan una distinción entre la inteligencia emocional como rasgo de personalidad y la inteligencia emocional como capacidad. Esta discriminación se fundamenta en el método de medición que se debe emplear. Furnham y Petrides entienden que, frente a los modelos de habilidad, los modelos de rasgo ofrecen la ventaja de reconocer de forma explícita la subjetividad natural de las emociones (Senra, 2007) y definen la inteligencia emocional como “una constelación de disposiciones comportamentales y autopercepciones concernientes a las capacidades propias para reconocer, procesar y utilizar las informaciones con carga emocional” (Furnham y Petrides, 2001, p.427), entendiendo más recientemente que “describe nuestras percepciones de nuestro mundo emocional: cuáles son nuestras disposiciones emocionales y qué tan buenos creemos que somos en términos de percibir, comprender, manejar y utilizar el nuestro y emociones de otras personas” Petrides et al. (2018).

***k) Modelo de procesos de Barret y Gross (2001).***

A partir de los modelos anteriores, estos autores plantean la inclusión de los siguientes procesos:

- Selección de la situación. Acercamiento o evitación a determinadas personas, espacios u objetos con el objetivo de influir en las propias emociones.
- Modificación de la situación. Adaptación para modificar el impacto emocional.
- Despliegue atencional. Elección de la parte de la situación a la que se presta atención.
- Cambio cognitivo. Posibles significados que se eligen en una situación.
- Modulación de la respuesta. Influir las tendencias de acción.

***l) Modelo de García Fernández y Giménez-Mas (2010).***

Este modelo de inteligencia emocional contempla variables internas (características idiosincrásicas del individuo ya sean innatas o aprendidas) como la responsabilidad, el sentido común, la voluntad y la capacidad de aprendizaje y variables externas (comportamientos derivados de la adaptación al entorno) como la capacidad para crear modelos mentales y adaptarse al entorno, la empatía, la capacidad para relacionarse, de comunicarse y la persuasión, especialmente importantes de cara al desempeño de responsabilidades políticas.

Lo que se desprende del análisis de todos los modelos es el enfoque positivo, por cuanto el desarrollo práctico de los distintos componentes y aspectos de la inteligencia emocional parece repercutir necesariamente en la mejora de la vida a través de la felicidad, la satisfacción y la calidad y tamaño de las redes sociales (Austin et al., 2005). Sin embargo, hay otras evidencias de un vínculo negativo de la inteligencia emocional respecto al estrés y la propensión a la depresión y la soledad (Austin et al., 2003). Una correlación negativa que suscita la necesidad de un análisis más profundo, pues

estaríamos hablando de los efectos indeseables de una capacidad que desde un principio fue definida como fundamental para alcanzar el éxito.

Una vez vistos los diferentes modelos, el propuesto por Salovey y Mayer (1990), centrado en las habilidades y no en los factores de personalidad, cabe concluir que es el que mejor se adapta a los propósitos de este trabajo doctoral, dado que está muy asentado y dispone de instrumentos fiables y sencillos para su medición.

### ***1.3. El Uso Estratégico de la Inteligencia Emocional***

Una vez que sabemos que las personas emocionalmente inteligentes se caracterizan, de manera fundamental, por capacidades como la empatía, el autocontrol, el uso de la asertividad y buenas habilidades sociales en general, la adaptación a distintas situaciones y la generación de motivación positiva, cabe preguntarse por el uso que de ellas pueden hacer, especialmente en el ámbito político. Incluso hemos visto cómo estas personas corren el riesgo, dada su sensibilidad emocional, a vivir consecuencias negativas de la mala gestión de sus capacidades. Por ello, es evidente que un alto nivel de inteligencia emocional no asegura necesariamente la adopción de decisiones adecuadas o comportamientos o inteligentes, de igual modo que disponer de una buena cámara fotográfica no garantiza que las fotos que se realicen con ella resulten de calidad o que cumplan los objetivos que se persiguen con su realización.

Para sintetizar la explicación de lo que conlleva un uso estratégico de la inteligencia emocional resulta muy útil tomar como referencia el planteamiento de Cipolla (1996). Según este autor sólo cabrían interpretarse como *inteligentes* aquellas decisiones y estrategias (originalmente el autor tilda a las personas en vez de a sus conductas) que repercuten en el beneficio a uno mismo y a los demás sin perjudicar a nadie. De esta forma, las decisiones y estrategias que generan beneficios para otras

personas a costa de un perjuicio propio deben considerarse *incautas*; aquellas que no benefician a nadie y perjudican a uno mismo y a los demás cabrían concebirse como *estúpidas*; mientras que las que sólo buscan el beneficio propio a costa del perjuicio ajeno habrían de ser consideradas como *malvadas*.

Bajo este punto de vista y dada la relación con este trabajo, habría que poner el foco sobre los motivos y circunstancias por las que las personas con alta inteligencia emocional pueden decidir comportarse de formas distintas a la inteligente y especialmente de forma malvada, dadas las repercusiones que para el conjunto de la sociedad pueden conllevar tales decisiones. Este planteamiento de Cipolla sirve para enmarcar el resto del marco teórico del trabajo, desde la inteligencia emocional hasta la competencia moral y entroncan muy bien con el concepto político de *interés general* o interés público, consustancial al ejercicio de un cargo público.

Dado que la capacidad de las decisiones políticas para influir o condicionar la vida de la ciudadanía puede llegar a ser determinante incluso para la propia vida (una determinada gestión sanitaria, sin ir más lejos), la preocupación social por el tipo de personas que deben tomar tales decisiones, indicada al inicio de este trabajo, resulta más que justificada. Por ello este trabajo, como se verá más adelante, parte de la base de que la valoración de la ciudadanía hacia los políticos se fundamenta en atribuciones a su moralidad, entendiendo que los dirigentes percibidos como malvados resultan indeseables. Ello nos lleva a otra pregunta cuya respuesta, a pesar de su interés, no es objeto de estudio de este trabajo: ¿qué índice de tolerancia tiene el conjunto de la sociedad a esos otros dirigentes percibidos como estúpidos o incautos?

Kilduff et al. (2010) plantean que los beneficios que obtienen algunas personas con alta inteligencia emocional gracias a su comportamiento estratégico en el seno de las organizaciones obedece a que emplean cuatro tácticas fundamentales:

- a) La orientación estratégica a objetivos importantes: las personas con alta inteligencia emocional son capaces de dirigir su atención a las emociones de los demás de forma estratégica en función de la importancia del papel que esas personas tengan respecto a los objetivos del individuo en cuestión (Overbeck y Park, 2006). De esta forma, las personas que utilizan su inteligencia emocional para alcanzar objetivos competitivos se centran en sus jefes (Keltner, Gruenfeld y Anderson, 2003, p.274) y en sus rivales (Kilduff, Elfenbein y Staw, 2010), dejando en un segundo plano lo demás. En este sentido cobra una tremenda importancia una variable esencial: el ejercicio del poder como capacidad de decisión, ya que “quienes tienen un gran poder ocupan un espacio psicológico muy diferente”, aseguran Magee y Galinsky (2008, p.366). Las personas con altas cotas de poder de decisión pueden orientar su conducta social en función de en qué medida le permiten satisfacer sus objetivos y deseos (Keltner et al., 2003, p.272). De hecho, a medida que las personas adquieren poder en las organizaciones o instituciones aumenta la probabilidad de que utilicen a los demás como medios para alcanzar sus fines, sostienen estos mismos autores. Cuanto más poder, pues, más acusado es el uso las emociones como marcadores sociales que indican y refuerzan las estructuras de poder en las relaciones de trabajo (Keltner y Haidt, 1999; Tiedens, 2000).
- b) Disfrazar emociones y expresarlas en beneficio personal: El control de las emociones para producir expresiones deseables ha sido estudiado por Coté

(2005) y Grandey (2000). Las personas con alta inteligencia emocional es probable que sean mucho más rápidas al discernir la importancia relativa que pueden tener otras personas y su estado emocional (Kilduff et al., 2010). Estos autores indican también que el individuo que sabe interpretar adecuadamente el clima emocional en un determinado contexto, es capaz de regular sus emociones y al mismo tiempo manejar las emociones de los demás, está en condiciones de sacar provecho mientras su imagen se asocie a una buena conducta social al saber enmarcar sus comportamientos de modo que parezcan estar defendiendo una causa justa o noble en beneficio del colectivo (Gibson, 1995). Dado que las personas con poco poder tienden a la inhibición (Keltner et al., 2003; Berdahl y Martorana, 2006), será entre quienes ocupan puestos de responsabilidad (aquellas personas cuya expresión emocional está relativamente desinhibida por la posesión del poder) entre las que destacarán quienes tienen alta inteligencia emocional, no sólo para interferir en las emociones ajenas y permeabilizar las propias, sino incluso para llevar a cabo intimidaciones selectivas (Kramer, 2006).

- c) Generar y moldear las emociones ajenas a través de la *segmentación* (agrupación de estímulos emocionales *ad hoc* según el perfil de las personas destinatarias) y la *atribución errónea* (orientar las atribuciones ajenas a causas concretas e interesadas), o, lo que es lo mismo, ayudar a los colegas a interpretar sentimientos ambiguos para interés propio, de forma que, bajo presión competitiva, las personas con alta inteligencia emocional sabrán aprovechar mejor las oportunidades para ayudar a otros a explicar sus propias emociones. Si nos paramos a pensar un segundo, comprobaremos que toda estrategia política

de comunicación se basa, precisamente, en definir y explicar a los demás sus sentimientos y orientar la respuesta emocional. Las teorías de evaluación de la emoción (Roseman et al., 1990) sostienen que la misma situación puede desencadenar emociones bastante diferentes en las personas dependiendo de la evaluación que hagan de ella, por lo que, en situaciones complejas, tensas o inciertas, las personas tienden a buscar en el ambiente información esclarecedora y recurren a otros para aplacar sus incertidumbres e interpretar adecuadamente sentimientos inconcretos o ambiguos (Rentsch, 1990). Por otro lado, quienes tienen alta inteligencia emocional y ocupan puestos subordinados están en condiciones de dañar a sus gerentes al hablar de sus experiencias con sus compañeros (Degoey, 2000, p.78).

- d) Control estratégico de la información con carga emocional: Los seres humanos tienen una motivación intrínseca para llevarse bien con los demás y alcanzar estatus y poder, según Hogan y Holland (2003). Quienes ocupan una posición estratégica formal o informal en la red social de una organización tienen el poder de intermediar en el control del flujo de información (Burt, 1992) y esas personas suelen tener alta inteligencia emocional, disponiendo de la oportunidad de maniobrar hacia sus objetivos (Van Ryn y Vinokur, 1993) influyendo en otras personas, ya sea reteniendo información importante, silenciando o difundiendo rumores (Duffy et al., 2006). De esta forma, por un lado, personas con alta inteligencia emocional en puestos subordinados pueden seleccionar estratégicamente qué información presentan a sus supervisores en su provecho (Stern y Westphal, 2007) aumentando la posibilidad de que sean beneficiados por reciprocidad y, sirviéndose del control que se les ha asignado sobre recursos

valiosos, pueden influir en las emociones de los gerentes al presentarles información crítica, mientras que personas con alta inteligencia emocional en puestos directivos podrían sobrercompensar a un subordinado para aprovechar su gratitud y sentimiento de culpa transitoria a fin de que más adelante esté en disposición de aceptar asumir tareas poco atractivas, poco éticas o ilegales (Mikula et al., 1998). Por el contrario, quien ocupa el puesto directivo podría no recompensar a la persona subordinada para humillarla o desalentarla y así despertar su enojo (Barclay et al., 2005), puesto que la injusticia percibida con respecto a las recompensas parece ser común en las organizaciones, tal y como entienden Rusbult et al. (1990). Por otra parte, con frecuencia quienes ocupan puestos de gerencia otorgan favores especiales a algunas personas subordinadas pero no a otras, como indican Gilliland et al. (2008), de tal manera que una persona que ocupa un puesto directivo con alta inteligencia emocional puede revertir un desequilibrio de equidad en la mente de una persona empleada a través de la manipulación de la información y posteriores reacciones emocionales mediante explicaciones y justificaciones que guíen los juicios de justicia de las subordinadas (Degoey, 2000, p.58), especialmente los que tienen baja autoestima (p.70). Ha sido poco estudiado el valor del *silencio* como herramienta política (la retención de información frente a su manipulación), que Greenberg y Edwards (2009, p.164) denominan *silencio de supervisión* y que se usa para mantener a las personas “fuera de balance y desorientadas”. En manos de un operador cualificado, el ostracismo es una herramienta poderosa porque induce sentimientos de impotencia y depresión en sus víctimas (Williams, 2007). Las personas en puestos subordinados con alta inteligencia emocional son

hábiles para describir acontecimientos en términos conmovedores en vez de objetivos (Fiske y Taylor, 1984), ganando influencia en la toma de decisiones de la persona responsable (Leone et al., 2005) y llegando a emplear la táctica de generar consenso entre sus contactos sobre las deficiencias morales de la persona responsable (Haidt, 2001).

Este repaso por el uso estratégico de la inteligencia emocional nos introduce de lleno en el ámbito político, en el que esta capacidad adquiere una mayor dimensión (Bisquerra, 2017). En la medida en que la institución, ya sea una entidad local o de otro nivel, es una organización competitiva y las decisiones que se adoptan repercuten en un número importante de personas: una parte o el conjunto de una población. Por ello, es pertinente referirse a la parte oculta de tales decisiones con la intención de encontrar las claves para su detección.

#### ***1.4. El Lado Oscuro de la Inteligencia Emocional***

Tras décadas de análisis y disertaciones en torno a la naturaleza, el desarrollo y elaboración de modelos explicativos de la inteligencia emocional, las líneas de investigación actuales son resultado de sucesivas validaciones de algunos postulados fundamentales de su cuerpo teórico y la incorporación de otros hallazgos empíricos que lo han ido enriqueciendo. Así, está probada la relación fundamental entre la inteligencia emocional y la capacidad de adaptación, tanto en el aspecto de la salud (Martins et al., 2010), como en el contexto académico (Perera y DiGiacomo, 2013) o en ámbito el laboral (Joseph y Newman, 2010), si bien dicha relación no resulta ser tan estrecha como en un principio se estimaba según Durlak et al. (2011).

La posición empírica dominante que ha situado a la inteligencia emocional bajo el paraguas de la psicología positiva (Salovey et al., 2009) se basa en que su desarrollo

sólo conlleva ventajas para el individuo, para la organización o en última instancia para el conjunto de la sociedad, de forma que, al menos teóricamente, no plantea contraindicaciones. Sin embargo, ya hemos mencionado los posibles comportamientos poco inteligentes de personas que pueden disponer de altas capacidades emocionales y se habla de un *lado oscuro* de la inteligencia emocional, que no tiene nada que ver con la *ignorancia emocional* y de cuyos peligros alertó Payne (1985), relativa a los bajos niveles de competencia o inteligencia emocional, sino con la finalidad oculta del uso de las capacidades que destila la inteligencia emocional cuando esta está desarrollada.

Lindebaum y Cartwright (2011) llaman la atención sobre la posibilidad de que los esfuerzos de individuos con alta inteligencia emocional no produzca necesariamente resultados positivos para las organizaciones (y para la sociedad en el caso de quienes ocupan un cargo público) debido a la falta de un comportamiento ético. Tengamos presente la mencionada aportación de Cipolla (1996) al respecto, especialmente en cuanto a los comportamientos malvados, es decir, aquellos que persiguen el beneficio particular a costa del perjuicio general. Grant (2014) aborda precisamente esta cuestión confirmando que una inteligencia emocional bien desarrollada no es sólo una herramienta instrumental para lograr objetivos, sino que tiene un lado oscuro como arma para manipular a otros influir en su capacidad de razonar.

Se denomina *triada oscura* a la suma de tres variables: el narcisismo, el maquiavelismo y la psicopatía (Davis y Nichols, 2016), que Zhao et al. (2016) han vinculado directamente con la corrupción. Encontramos, por tanto, un primer elemento explicativo de que, siendo la inteligencia emocional una capacidad valiosa y potencialmente muy útil, puede ser utilizada con fines deleznable. Dicho de otro modo y conforme a los propósitos de esta tesis doctoral: el alto nivel de inteligencia emocional

de las personas que ostentan un cargo público no avalaría que su uso vaya a atender ni siempre ni necesariamente al interés público o general. De entre esos tres elementos referidos, el maquiavelismo merece una especial mención precisamente por su relación con el objeto de estudio de este trabajo, habiendo sido una variable analizada por Silvester et al. (2014) en relación con cargos públicos locales.

Las conductas manipuladoras pueden considerarse un área de estudio desatendida (De Raad, 2005), cuya investigación habría de servir para aclarar si puede hablarse de una *inteligencia oscura* o más bien de *personalidades oscuras* que se sirven de la inteligencia emocional para manipular emocionalmente a los demás (Nagler et al., 2014). A este respecto ya hemos distinguido los modelos que relacionan la inteligencia emocional con la personalidad y los que no, si bien preferimos enfocar la cuestión a la explicación del uso inteligente, incauto, estúpido o malvado de la inteligencia emocional, independiente de la personalidad.

En este mismo sentido, Kajonius y Björkman (2020) han confirmado que las personas con estos mencionados rasgos oscuros se caracterizan por disponer de capacidad para empatizar, pero no por su disposición a hacerlo, tal y como Ali y Chamorro-Premuzic (2010) ya apuntaron: altos niveles de maquiavelismo cursan con baja empatía. Hablamos de personas con capacidad para empatizar pero que eligen no hacerlo en determinadas circunstancias.

Con respecto a las personas narcisistas, Rhodewalt y Peterson (2009) señalan que presentan rasgos marcados de egocentrismo y arrogancia, así como niveles de autoestima desproporcionados, tendiendo a utilizar a los demás como un medio para satisfacer sus necesidades de admiración y refuerzo de sus opiniones. Por otra parte, Linton y Power (2013) advierten de la coincidencia de rasgos de personalidad entre

personas acosadoras y acosadas en el lugar de trabajo. En cuanto al tercer ingrediente de esta triada, la psicopatía, Del Gaizo y Falkenbach (2008) coincidieron en señalar la tendencia de las personas con este rasgo a cosificar a las personas en el seno de sus organizaciones.

En organizaciones o instituciones en las que muchas personas tienen alta inteligencia emocional, la manipulación y el control de las emociones con fines deshonestos probablemente sea más difícil (Kilduff et al., 2010, p.32) dada la competencia, si bien cabe esperar que los términos en los que se produzcan estos fenómenos también resulten más sofisticados. Austin et al. (2007) realizaron un estudio para tratar de descubrir el lado oscuro de la inteligencia emocional y la relación entre esta variable y el maquiavelismo, no encontrando una relación clara entre ambos; sin embargo, Côté (2005) midió con qué frecuencia las personas empleadas saboteaban deliberadamente a sus colegas, siendo las personas con mayor inteligencia emocional las que llevaban sus ideas maquiavélicas a la práctica y las que incurrían en los comportamientos más perniciosos. Esto indicaría que el maquiavelismo adquiere forma y se manifiesta con éxito en función del nivel de inteligencia emocional de quien pretende ejercerlo o, lo que es lo mismo, no resultarían eficaces las conductas maquiavélicas de las personas que sólo aspiran a cumplir sus propósitos si es a cualquier precio y sin cuidar las formas, sino las de quienes atesoran las habilidades y destrezas precisas para ello y son capaces de disimular mejor sus verdaderas intenciones.

Llegados a este punto, lo que empezó siendo un análisis sobre la inteligencia emocional, desemboca, por lo visto, en un catálogo de habilidades cuya puesta en práctica abre paso a un complejo análisis de conductas y un intento por descubrir las motivaciones que hay detrás de cada una de ellas en torno a dos extremos: el

comportamiento emocional inteligente, que se vincula en este trabajo a la búsqueda del interés general y otro tipo de comportamientos.

### **1.5. La Evaluación de la Inteligencia Emocional**

En consonancia con la definición y características atribuidas por cada autor o autora, se han ido elaborando a lo largo de los años distintos tipos de instrumentos de medición. Si ya resulta imposible acercarse a un cierto consenso en cuanto a la forma de medir con fiabilidad la inteligencia en general, ocurre lo mismo en el caso de la inteligencia emocional, puesto que el concepto de *cociente emocional* resulta desde el punto de vista cuantitativo aún más escurridizo que el de cociente intelectual.

De la orientación en el diseño de los instrumentos de evaluación depende el resultado de gran cantidad de procesos de selección, la formación de expectativas y muchas decisiones trascendentes, por lo que este aspecto de la medición resulta especialmente trascendente. Así, cabe destacar las sucesivas aportaciones citadas por Mejía (2013, p.18), Bar-On (1997), Hall et al. (1998), Ciarrochi et al. (2000), Dawda y Hart (2000), Mayer et al. (2000) y Wong y Law (2002). En la actualidad se distinguen tres formas fundamentales de evaluación de la inteligencia emocional que se exponen a continuación.

#### **1.5.1. Instrumentos Basados en Escalas o Autoinformes.**

Son aquellos cuestionarios compuestos de enunciados verbales en los que la persona se autoevalúa acerca de sus propias habilidades emocionales. Como indican Extremera et al. (2004), este indicador se denomina *índice de inteligencia emocional percibida* o auto-informada y revela las creencias y expectativas de las personas sobre si pueden percibir, discriminar y regular sus propias emociones. Ejemplos ilustrativos de este tipo de instrumentos son:

- a) La escala Trait-Meta Mood Scale (TMMS) de Salovey et al. (1995) y con adaptación al castellano de Alcaide et al. (1998), que contempla tres dimensiones claves de la inteligencia emocional intrapersonal, como son: la atención a los propios sentimientos, la claridad emocional y la reparación de las propias emociones. En su versión clásica dispone de 48 ítems, si bien hay adaptaciones a 30 y a 24 ítems.
- b) El Emotional Quotient Inventory (EQ-i), desarrollado por Bar-On (1997) y adaptado al castellano, abarca varias habilidades sociales y emocionales más que una medida específica de la inteligencia emocional. Está compuesto por 133 ítems divididos en 15 subescalas que hacen referencia a cinco variables generales: la inteligencia intrapersonal, la inteligencia interpersonal, la capacidad de adaptación, la gestión del estrés y el humor general.
- c) El cuestionario Schutte Self Report Inventory (SSRI), de Schutte et al. (1998). Sus ítems se agrupan en torno a cuatro factores de la inteligencia emocional como son la percepción emocional, el manejo de las propias emociones, el manejo de las emociones ajenas y la utilización de las emociones.
- d) La Wong-Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) de Wong y Law (2002) tiene un formato de autoinforme compuesto por 16 elementos que abarcan cuatro factores: la evaluación de las propias emociones (percepción intrapersonal), la evaluación de las emociones de los demás (percepción interpersonal), el uso de las emociones o asimilación y la regulación de las emociones. Distintos estudios han probado esta escala en variadas culturas y diferentes grupos étnicos y de género estableciéndola como una medida

sólida (Law et al., 2004; Shi y Wang, 2007). Ha sido validada por Merino Soto (2016) y su versión en español por Pacheco et al. (2019).

### **1.5.2. Instrumentos de Habilidad**

A diferencia de las anteriores, las medidas de habilidad o ejecución no se basan en las creencias o la imagen que desee proyectar el sujeto sobre sus capacidades, sino que implican que la persona sea capaz de dar una solución o posicionarse respecto a determinadas situaciones emocionales y que su respuesta sea después comparada con criterios de puntuación predeterminados y objetivos (Extremera et al., 2004, p.6). Dos ejemplos de estos instrumentos, de los que el segundo es una evolución del primero, son:

- a) La Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS), de Mayer et al. (1998), que consta de 12 tareas divididas en dos áreas (empírica y estratégica) y que evalúan cuatro habilidades de inteligencia emocional: percepción emocional, asimilación emocional, comprensión emocional y manejo emocional.
- b) El Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test, de Mayer et al. (2002), que es un cuestionario adaptado al castellano por Extremera y Fernández-Berrocal (2009) y está compuesto por 141 ítems distribuidos en los campos experiencial y estratégico relativos a cuatro áreas principales de la inteligencia emocional según el modelo de Mayer y Salovey: la percepción, la facilitación emocional, la comprensión y el manejo emocional.

### **1.5.3. Instrumentos Basados en Observadores Externos.**

Estas medidas de evaluación, también llamadas *de 360º*, están basadas en la observación externa, es decir, en la opinión que sobre la persona a evaluar se forman, o

bien sus compañeros y compañeras de clase o de trabajo, o bien sus responsables en la organización. Los instrumentos basados en observación externa proporcionan información sobre la interacción del individuo con el resto de las personas de su entorno, su forma de resolver conflictos o bien su estilo a la hora de afrontar las situaciones de estrés. Por lo tanto, nos permite evaluar el nivel de habilidad emocional que es percibida por los demás. Se considera complementario a las otras formas de evaluación y además evita los problemas de deseabilidad social. Un buen ejemplo de este tipo de instrumentos es el Emotional and Social Competence Inventory (2006), fruto de la evolución del anterior Emotional Competence Inventory (Boyatzis et al., 2000). En su versión de 2011, incluye 68 ítems y mide competencias basadas en los trabajos de Goleman (1998) como hemos recogido con anterioridad: la autoconciencia emocional, el autocontrol emocional, el control de las emociones e impulsos disruptivos, la flexibilidad, la orientación hacia el logro, la persistencia, la empatía, la conciencia organizacional, la capacidad de tutorizar a otras personas, el liderazgo inspirador, la capacidad de persuasión, el manejo de conflictos y la capacidad para trabajo en equipo. Conviene destacar que Both y Segon (2014) propusieron una modificación a este instrumento, introduciendo un nuevo clúster central referente a la gestión ética vinculado a los ya existentes. Estos autores argumentan su propuesta con ejemplos y literatura en los campos de la inteligencia emocional, la teoría de la competencia y la ética, esgrimiendo que la persona gerente o que lidera de forma no ética puede mostrarse muy inteligente desde el punto de vista emocional.

Cada tipo de medida de evaluación de la inteligencia emocional tiene sus pros y contras, los cuales hay que sopesar al acometer toda investigación. Las medidas basadas en escalas y autoinformes adolecen de la subjetividad que produce que la persona

evaluada sea al mismo tiempo evaluadora, pero evitan el sesgo de la observación externa y son fáciles de administrar. Por su parte, las medidas basadas en la observación evitan los efectos de la deseabilidad social y los factores de personalidad y autoestima de quienes reciben la evaluación, quienes al mismo tiempo entran en juego en el rol de observadoras, afectando igualmente al resultado. Finalmente, si queremos evaluar si una persona es hábil o no en un determinado ámbito, la mejor forma de hacerlo es comprobar sus habilidades (Extremera et al., 2004), si bien estos instrumentos resultan más complejos a la hora de su administración, especialmente con grupos numerosos.

Este repaso teórico en torno a la inteligencia emocional permite entender que una cosa son las capacidades (empatía, autocontrol, asertividad, adaptabilidad, formación de redes sociales, capacidad de alcanzar acuerdos, manejo del estrés o sentido del humor, entre muchas otras) y otra bien distinta el uso estratégico de dichas capacidades: orientación a lo importante, difracción de las emociones, confianza en los demás y administración de la información emocional. Pero, además del uso, están las intenciones: el lado oscuro (narcisismo, maquiavelismo y psicopatía) enfocado a la mera manipulación de los demás o el arte de la persuasión y creación de sanas redes sociales al servicio de fines nobles. La inteligencia emocional se considera un ingrediente indispensable para cosechar el éxito, es decir, para cumplir los objetivos que se persiguen en un contexto social. Falta conocer el otro ingrediente fundamental: los auténticos objetivos que motivan y guían el uso estratégico de las capacidades que definen la inteligencia emocional, es decir, dilucidar si son los que parecen ser.

## **Capítulo 2. La Habilidad Política**

La revisión teórica realizada en el capítulo anterior sobre la inteligencia emocional nos ayuda a concebir un perfil ideal de persona, en general, y de persona

dedicada a la política en particular, sensible, empática, con capacidad de autocontrol y de adaptación. Una persona inteligente, desde el punto de vista emocional, que toma decisiones procurando el interés general. Ese perfil no representa sino el sustrato del perfil que parece deseable para cualquier cargo público local. La búsqueda de la competencia moral desde el sustrato de la inteligencia emocional requiere detenerse en el estudio de otras variables que podrían ser intermedias y la primera de ellas es la de la habilidad política.

Cuando se aborda el estudio de la inteligencia emocional y se fija el foco de análisis en la diferencia que puede haber entre los usos estratégicos que se hacen de ella y las verdaderas intenciones que se persiguen con las conductas, nos estamos introduciendo en un campo más específico como es el de la habilidad política, dado que la política, en la décimoprimer y décimosegunda acepciones del diccionario de la Real Academia de la Lengua indica precisamente: “Arte o traza con que se conduce un asunto o se emplean los medios para alcanzar un fin determinado” y “las orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado”, respectivamente.

Es decir, que el concepto de habilidad política, aparte de su definición dentro del campo de conocimiento de la psicología, cabe entenderse de esa manera y no como una habilidad apegada al ejercicio de la política en los términos en que plantea la octava acepción del diccionario: “Actividad de quienes rigen o aspiran a regir los asuntos públicos”. Tener clara esta interpretación es fundamental para no acabar extrayendo conclusiones equivocadas: la política es un ingrediente que está presente en las relaciones sociales.

Aunque pueda concebirse de entrada que la habilidad política representa el despliegue en la práctica de la inteligencia emocional, Sunindijo y Maghrebi (2020) también consideran que la *habilidad política* es la precursora de la inteligencia emocional, entendiendo que el cultivo de la primera repercute en la mejora de la segunda. A diferencia de la inteligencia emocional, la habilidad política resulta un concepto más específico, menos estudiado y que ha comenzado a suscitar un mayor interés desde hace aproximadamente una década. En abril de 2021, la entrada *political skill* obtiene 336.000 referencias en el buscador Google (82.000 en castellano).

En este caso, resulta pertinente hacer la referencia al término en inglés, dado que el significado en castellano del término habilidad política es fruto de la traducción de la acepción de *politics* y no la de *policy*, formando parte ambas de un mismo campo semántico, el de la política que, a diferencia de nuestra cultura latina, en la anglosajona distingue entre esas dos lecturas; de esta forma, la habilidad política tiene la connotación propia de *politics* y por tanto no se refiere a principios ni planteamientos normativos o ideológicos (*policy*), sino a la gestión del poder, a la toma de decisiones, la estrategia y la práctica organizativa en general. Por tanto, el uso del término política o político debe ser interpretado bajo dicho significado, como anteriormente se ha apuntado. Esta aclaración encaja con lo expuesto en el anterior capítulo respecto al desarrollo de la investigación en torno a la inteligencia emocional y contribuye a explicar por qué ésta se ha ido incorporando paulatinamente al campo de los recursos humanos en el seno de organizaciones y se ha vinculado de forma progresiva e inexorable a sus procesos de selección de personal y al desarrollo de planes formativos.

Por tanto, el preconcebido valor positivo que, en general, se concede a las habilidades emocionales en sí mismas, pasa a considerarse crucial de cara a alcanzar el

éxito en el ámbito profesional (Ahearn et al., 2004; Ferris et al., 2005) y tal vez también en el institucional. El papel de la habilidad política pasa a ser determinante (Chao, et al., 1994; Seibert et al., 2001), dado que el dominio de la habilidad política se ha vinculado al concepto de *empoderamiento*, que Block (2016) emplea en relación a las personas que desempeñan puestos de gerencia y que por tanto se correspondería con el perfil de quienes ocupan cargos públicos o al menos aquellas personas que desempeñan responsabilidades de gobierno.

La valoración de Goleman (1998, p.34) acerca de que "para mejorar el rendimiento en todos los trabajos, en todos los campos, la competencia emocional es dos veces más importante que las habilidades puramente cognitivas" refleja ese interés por invertir en recursos vinculados a la inteligencia emocional y la habilidad política, habiéndose consolidado como un apartado con entidad propia en los programas formativos, especialmente relacionados con el desarrollo gerencial (Perrewé et al., 2000). De esta forma, la competitividad de las organizaciones (no olvidemos que tanto los partidos políticos como las propias instituciones lo son) en pos del aumento de la rentabilidad (puede traducirse la económica por la electoral) ha ido adquiriendo peso en el ámbito de la investigación, poniéndose el foco en la inteligencia emocional. A este respecto, Carmeli (2003), en la misma dirección aunque en sentido inverso al señalado anteriormente por Sunindijo y Maghrebi, indica que la inteligencia emocional aumenta las actitudes laborales positivas, el comportamiento altruista y, por ende, contribuye a mejorar los resultados laborales, en consonancia con otros trabajos como los de Law et al. (2004) o los de O'Boyle et al. (2010).

Prentice (2013) avaló el papel moderador de la inteligencia emocional, al correlacionarla con la reducción del cansancio de las personas empleadas, por lo que sus

efectos positivos serían aun mayores. Sin embargo, Joseph y Newman (2010), tras llevar a cabo una revisión de todos los estudios publicados sobre la relación entre la inteligencia emocional y el rendimiento en el trabajo, acabaron advirtiendo que la inteligencia emocional, por sí misma, no siempre se correlaciona con una mayor productividad.

Hay que tener en cuenta, además, la variedad de sectores profesionales, los distintos sistemas de gestión y de estilos de funcionamiento que distinguen a cada tipo de organización (pública o privada, según el sector, etc.), así como las diferencias que marcan los contextos (económicos, culturales, jurídicos, emocionales, etc.), de manera que los perfiles profesionales resultan a menudo difícilmente comparables. En este sentido, Joseph y Newman (2010, p.69) aclararon que son quienes desempeñan trabajos que requieren más habilidades emocionales quienes obtienen puntuaciones más altas de inteligencia emocional, mientras que, por el contrario, las ocupaciones con componentes emocionales más bajos pueden incluso presentar una correlación negativa con los puntajes de inteligencia emocional. Al hilo de ello, Semadar et al. (2006) especificaron que la variable que mejor predice el rendimiento no es la inteligencia emocional, sino la habilidad política, como luego confirmaron Munyon et al. (2015).

Una vez aclarado que el rendimiento en el trabajo, en general, no siempre depende de las habilidades emocionales, Singh (2011) concretó que para lo que es requisito indispensable la inteligencia emocional es para la consecución del éxito en el seno de cualquier empresa del sector comercial. El foco pasa por tanto de estar en el rendimiento a estar en el éxito, lo cual resulta muy diferente. Un éxito cuyo logro depende, inevitablemente, del desarrollo de habilidades para promocionar o ascender en el seno de la organización, es decir, de las habilidades políticas y de la capacidad de

liderazgo (que se aborda en el siguiente capítulo de este trabajo). Por este motivo, el desarrollo de la inteligencia emocional en contextos profesionales ha ido centrándose en aquellos en los que cobra más importancia la gestión interpersonal y el progreso o la obtención del éxito profesional.

En consonancia con este enfoque, la habilidad política adquiere protagonismo en la medida en que el marco teórico se adapta a la necesidad de concebir las organizaciones desde una perspectiva precisamente política (Silvester y Wyatt, 2015) o, lo que es igual, de comprender que las organizaciones e instituciones, como contextos sociales que son, son a su vez contextos políticos, dado que la mayoría de los procesos estratégicos de toma de decisiones, a cualquier escala, atienden en definitiva a variables de carácter político (en el sentido organizacional del término antes apuntado).

En este sentido, Kimura (2013) aclaró que el concepto *clima político* se refiere al ambiente organizacional donde los *juegos políticos* (de pugnas por el poder, a sus distintos niveles) influyen en las decisiones, por lo que las personas con alta habilidad política se sienten más adaptadas a contextos con intensa actividad política. Cabe entender que quienes ocupan un cargo público pertenecen, en la mayoría de los casos, a organizaciones políticas y conocen este clima, por lo que lo asumen y están dispuestas a “zambullirse” en un contexto como el institucional en el que ese clima político adquiere mayores dimensiones y nuevos significados. Si carecieran de habilidades políticas cabría esperar que sintieran rechazo a dicho clima, siguiendo el razonamiento de Kimura.

Ya a principios de la década de 1980, tanto Pfeffer (1981) como Mintzberg (1983) había sugerido que, para resultar eficaz en estos contextos organizativos, lo que las personas deben poseer es habilidad política. Desde entonces, quienes han estudiado

esta variable han argumentado que la habilidad política se solapa con algunas otras competencias sociales, tal y como sucedía en el caso de la inteligencia emocional con respecto a variables de personalidad. Por ejemplo, Ferris y Martocchio (2002) sugirieron que la habilidad política reflejaría algunas similitudes con otros conceptos como la perspicacia interpersonal, la inteligencia sociopolítica, la flexibilidad funcional o la inteligencia interpersonal. Sin embargo, estos autores advirtieron que dicha relación era moderada, lo que permite plantear que la habilidad política dispone de una entidad propia, concomitante con otras variables, pero distinta, que es necesario definir y explicar.

### **2.1. Definición y Características de la Habilidad Política**

Se han intentado delimitar las similitudes y diferencias entre la habilidad política y la inteligencia emocional. Ferris et al. (2005b; 2007b) o posteriormente Momm et al. (2010) lo han hecho. Partiendo de la base de que no son conceptos sinónimos, la habilidad política resulta un patrón integral de “competencias sociales, con manifestaciones cognitivas, afectivas y de comportamiento” (Ferris *et. al.*, 2007b, p.291) y hay una relación positiva entre ambos a un nivel modesto según Ferris *et al.* (2005a). Por su parte, Meisler (2014) sostiene que los dos conceptos están claramente correlacionados en el contexto laboral, de acuerdo con Semadar et al. (2006). Anteriormente, el mencionado Mintzberg (1983) ya había sugerido que la habilidad política se refiere concretamente a la capacidad para ejercer influencia a través de la persuasión, la manipulación y la negociación, es decir, tres variables complejas que se sustentan a su vez sobre habilidades socialmente más elementales, como se ha expuesto en el anterior capítulo de esta tesis en cuanto al uso estratégico de la inteligencia emocional.

Mayer et al. (2008, p.511) definieron de forma básica la habilidad política como la "capacidad de llevar a cabo un razonamiento preciso sobre las emociones y la capacidad de usar las emociones y el conocimiento emocional". Ferris et al. (2005c, p.127) concretan más al referirse a la habilidad política como aquella que sirve "para entender de forma efectiva a los demás en el trabajo, y para usar este conocimiento para influir en ellos de forma que actúen para conseguir objetivos personales y/u organizacionales", destacando la contigüidad de dos fases elementales como son la comprensión y el uso. Es decir, la habilidad política, como se apuntaba al inicio de este capítulo, incorpora conocimientos, pero sobre todo habilidades que obedecen a propósitos estratégicos más allá de la mera capacidad de respuesta a estímulos o de gestión de emociones (inteligencia emocional).

Con esa misma perspectiva, Ferris et al. (2005b) señalan que la habilidad política se caracteriza por la percepción social y la capacidad para ajustar el comportamiento a las diferentes y cambiantes demandas situacionales, ejerciendo influencia en los demás. La influencia o la persuasión son dos variables fundamentales en el ejercicio de la política. Estos autores argumentan, además, que las personas políticamente capacitadas (dotadas de habilidad política) disfrutan de una sensación de seguridad personal que les permite ejercer un control sobre las interacciones personales y sus efectos en el seno de las organizaciones o instituciones, en sintonía con lo planteado por Lefcourt (2013). Se trata de una sensación de confianza o seguridad en sí mismas que les permite a estas personas con habilidad política marcar diferencias individuales en la gestión de asuntos complejos y basados en toma de decisiones, lo que, por otro lado, hace posible que experimenten una tensión o ansiedad significativamente menor que el resto (Perrewé et al., 2000; Kanter, 2004) ante determinadas situaciones.

La correlación negativa entre habilidad política y ansiedad supone una considerable ventaja competitiva ante otras personas en cualquier contexto organizativo o institucional, haciendo posible una mejor capacidad de reacción y respuesta ante situaciones tensas, estresantes o que puedan suponer amenaza o riesgo, hasta el punto de que Ferris et al. (2004b) encontraron que la habilidad política se comporta a este respecto como un antídoto y toda organización debería tener en cuenta esta variable a la hora de seleccionar a su personal. La habilidad política, además, no sólo tiene efectos neutralizadores del estrés y la tensión cuando se producen conflictos de roles (Ferris et al., 2005b), sino también respecto de la propia percepción de la política organizacional como factor estresante en el lugar de trabajo (Ferris et al., 2007b) y de la tensión laboral (Ferris et al., 2007a).

A mayor nivel de habilidad política, mayor capacidad para afrontar situaciones estresantes y, por tanto, mejor disponibilidad para comprender e interpretar adecuadamente las percepciones sobre el ambiente y las relaciones políticas de la organización y adaptarse a los cambios del contexto mediante apropiadas respuestas racionales. A este respecto, el trabajo de Drory y Vigoda-Gadot (2010) también apunta a que las percepciones que tienen los integrantes de la organización respecto a la política interna o la forma en la que se gestiona el lugar de trabajo, representan un factor de tensión y que las personas con escasas habilidades políticas ven agravados sus síntomas depresivos cuando aumentan sus percepciones políticas y a la inversa. Podría decirse, por tanto, que la habilidad política es una variable que hace posible que los factores estresantes no sean interpretados como amenazas, sino incluso como oportunidades. Las personas con alta habilidad política serían, pues, más habilidosas para interpretar el clima de las organizaciones y obtener provecho de los conflictos y las

crisis, así como de los cambios que de ellas se puedan derivar. Por consiguiente, la habilidad política se presenta como imprescindible para el desempeño de cualquier cargo de responsabilidad pública.

Este control disposicional por parte de las personas con alta habilidad política tiene su lógico reflejo en el locus de control y la autoeficacia. El locus de control, recordemos, se refiere a las expectativas generalizadas sobre el propio control sobre recompensas y castigos (interno) o sobre la dependencia de factores ajenos o independientes (externo), mientras que la autoeficacia está relacionada con la capacidad autopercebida para organizar y ejecutar acciones que permitan alcanzar ciertos resultados (Ferris y Martocchio, 2002). De esta forma, las personas políticamente hábiles destilan una alta confianza en sí mismas, la cual está basada en unas expectativas de resultado positivo que a su vez se fundamentan en una percepción favorable de su capacidad de influencia sobre otras personas; una capacidad de influencia que se forja a través de la experiencia y la continuidad, lo que aumenta las posibilidades de que estas personas sigan irradiando su conducta y enviando a su vez mensajes a otras personas acerca del alcance de sus competencias (Kanter, 2004).

Como consecuencia de todo lo anterior, el desarrollo de la habilidad política, especialmente en lo que concierne a la capacitación para alcanzar puestos que requieren liderazgo, se nutre del aprendizaje social a través del modelado del comportamiento (Kahnweiler y May, 2000), habiendo sido su efectividad validada por Burke y Day (1986). Es decir, las personas expertas modelan sus habilidades políticas a otras y éstas disponen de la oportunidad de aprender y después generalizarlas (Kahnweiler y May, 2000), siendo más significativo este modelado si se produce en situaciones de trabajo real en las que puede apreciarse cómo las habilidades políticas son aplicadas y

comprobarse *in situ* sus efectos, no sólo a través del análisis del lenguaje, de las expresiones faciales, de la postura corporal y de los gestos, sino también de la reflexión acerca de cómo influyen de cara a descubrir las claves de la adaptación al ambiente de trabajo.

Esto quiere decir que la formación de cargos públicos debe contemplar el desarrollo de las habilidades políticas mediante el análisis y la reflexión sobre la práctica, puesto que no puede fiarse todo a la experiencia, sino que hay que reflexionar sobre las acciones y sus consecuencias contrastando con otras personas. En ese contexto formativo, por tanto, habría que añadir la realización de seminarios a la formación de los cargos públicos, añadida a la tutorización, que representa la herramienta más eficaz (Ferris y Martocchio, 2002) y en la medida en que la persona que tutoriza ostenta poder en la organización, quien puede beneficiarse del modelado tiene la ocasión de recibir un aprendizaje privilegiado que le dará la oportunidad, a su vez, de percatarse de las claves para la gestión de ese poder (Pfeffer, 1992, p.83), ya bien sea para reproducir estrategias o para evitarlas.

De poco sirve, no obstante, el desarrollo de la habilidad política si no está definido el propósito de su uso o si su puesta en juego no atiende a una motivación clara, de manera que tan importante resulta la habilidad política como la adecuada fijación de objetivos y la voluntad (Mintzberg, 1985), es decir, la orientación. Esa voluntad es la disposición de la persona a dedicar energías al cumplimiento de objetivos y está formada por dos componentes: la motivación intrínseca y la necesidad de logro (Ferris et al., 2005a). La motivación intrínseca, que dirige el comportamiento al cumplimiento de un objetivo motivador en sí mismo para la persona (Deci y Ryan,

1985) y la necesidad de logro, que está relacionada con la necesidad de adquirir más poder (Ferris et al., 2005a).

La seguridad en sí mismas de las personas con alta habilidad política se refleja en sus autoevaluaciones (Ferris et al., 2005b), lo cual, a su vez, contribuye a transmitir confianza y credibilidad a los demás, condicionando de esta forma sus comportamientos y actitudes. Esta capacidad de influencia permite a las personas con alta habilidad política lograr crédito en forma de evaluaciones positivas de los demás, mejorando así su reputación y aumentando sus posibilidades de supervivencia o de promoción en la organización. Al mismo tiempo, entre las personas que ocupan puestos subordinados al de una persona con alta habilidad política, se produce un mayor rendimiento y actitudes laborales más positivas (Ferris et al., 2007). En este mismo sentido, Ahearn et al. (2004) encontraron que la habilidad política de la persona que lidera o dirige es un predictor del rendimiento de su equipo, mientras que Higgins (2000) indicó que la habilidad política está significativamente relacionada con las calificaciones de los seleccionadores de personal respecto a las personas candidatas a ocupar un puesto de trabajo, por lo que las habilidades políticas se perciben y causan una impresión positiva.

Si las habilidades políticas, al igual que la inteligencia emocional, se perciben, cabe intuir que, si éstas son concebidas como negativas, es decir, asociadas a la manipulación o el engaño, dejarán de valorarse en la organización y serán desperdiciadas como recurso. Por ello es fundamental distinguir entre su naturaleza y el propósito de su uso, lo cual requiere un minucioso análisis que será más fácil de acometer conociendo sus componentes.

## **2.2. *Componentes de la Habilidad Política***

Una vez demarcado el concepto de habilidad política y vistas sus características diferenciales en relación a la inteligencia emocional, es necesario concretar cada uno de sus componentes que, de acuerdo con Ferris et al. (2005b), son cuatro: la astucia social, la influencia interpersonal, la capacidad de trabajo en red y la aparente sinceridad.

### **2.2.1. Astucia Social**

La astucia social, tomando con prudencia la definición negativa que la Real Academia de la Lengua hace de la *astucia* vinculándola con “el ardid, el engaño o la artificiosidad”, es la dimensión más explicativa de la habilidad política según Ferris et al. (2007b). Las personas que han desarrollado su habilidad política pueden considerarse astutas en la medida que son sagaces observadoras del comportamiento de las demás personas y del contexto en el que se envuelven sus relaciones interpersonales. Pero no sólo observan muy bien, sino que muestran un interés casi clínico por analizar la conducta (Pfeffer, 1992) y saben procesar adecuadamente la información que obtienen de ese análisis, interpretando de forma certera la relación entre el contexto, su propio comportamiento y el de los demás. Este mismo autor valoró como irónico el hecho de que esta *sensibilidad* o capacidad para leer el comportamiento de los demás sea fundamental de cara a lograr objetivos para uno mismo, habida cuenta de que solemos necesitar en mayor o menor medida de otras personas para ello, por lo que las personas con astucia social son, a menudo, valoradas por las demás como inteligentes a la hora de relacionarse. Así, la astucia social está estrechamente relacionada con la comprensión de la organización en su concepción política (Ferris et al., 2005b), pues para moverse con soltura por un territorio y adaptarse a él parece indiscutible la conveniencia de conocerlo con detalle y comprenderlo.

Por otro lado, la astucia social está fuertemente relacionada con el autocontrol. Tanto con el esmero o pulcritud al realizar las tareas, *escrupulosidad* según Ferris et al. (2005b), como con la preocupación por adaptar el comportamiento para crear la impresión deseada, *automonitoreo*, como indica Snyder, (1987, p.5). No en vano, la escrupulosidad es el rasgo de personalidad que con mayor frecuencia conduce al éxito según Tough (2012). Es decir, que las personas con alta habilidad política saben valorar cuándo deben actuar y cuándo no, al tiempo que se muestran muy cuidadosas en el momento y las formas en que deben hacerlo, con alta capacidad para adaptarse a las cambiantes circunstancias.

Debido a que las personas con alta habilidad política sienten seguridad en sí mismas, pero ponen altas dosis de autocontrol a su conducta, tienden a mantener su enfoque hacia los demás y el contexto en lugar de centrarse en sí mismas. Esto permite que esas personas mantengan una perspectiva amplia y un sano equilibrio entre su sentimiento de responsabilidad hacia sí mismas y hacia los demás (Ferris et al., 2007b). Acreditar esta capacidad podría entenderse como un requisito fundamental para el ejercicio de cualquier responsabilidad corporativa.

### **2.2.2. Influencia Interpersonal.**

Las investigaciones que utilizan la teoría de la influencia social para estudiar la política de las organizaciones han demostrado que los individuos con alto nivel de habilidad política pueden llevar a cabo de manera efectiva una variedad de tácticas de influencia para alcanzar sus objetivos personales u organizacionales (Ferris et al., 2007b) y que dichas tácticas están relacionadas con el éxito profesional (Bretz y Judge, 1994; Higgins, et al., 2003) e incluso electoral (Silvester, Wyatt, Ellen III y Ferris, 2020). De hecho, resulta imposible promover cambios trascendentes en una

organización, ya sean individuales o colectivos, sin tener capacidad para influir en otras personas y por tanto sin un comportamiento proactivo (Bateman y Crant, 1993). "Las personalidades proactivas identifican oportunidades y actúan conforme a ellas.

Muestran iniciativa, intervienen y persisten hasta que provocan cambios significativos", señala Crant (1995 p.532). Liu et al. (2007), por su parte, también contrastaron esa correlación positiva entre esa personalidad proactiva y la habilidad política.

Dicha actitud proactiva está reforzada por la afabilidad, ya que las personas con alta habilidad política resultan, por lo general, simpáticas y atractivas. Su sensación de seguridad en sí mismas les permite exhibir una actitud extrovertida y agradable, lo cual se traduce en mayor capacidad para establecer y mantener contactos. De hecho, Ferris et al. (2004a) apuntaron correlaciones positivas significativas entre la afabilidad, que Ferris denomina "afectividad positiva" y la habilidad política, mientras que Liu et al. (2007) también determinaron notable correlación entre la extraversión y la influencia interpersonal. Esta destreza de las personas con alta habilidad política no se pone de manifiesto, sin embargo, con la exhibición de un estilo de comportamiento personal llamativo, sino que resulta más bien sutil y convincente. Esto la convierte en una habilidad que no es llamativa ni fácil de captar a distancia, sino perceptible mediante el contacto.

La capacidad de influencia interpersonal permite a estas personas con habilidad política calibrar y adaptar su comportamiento a diferentes situaciones para obtener las respuestas deseadas de los demás, a lo cual Pfeffer (1992) llama *flexibilidad*, ya que las personas con alto nivel de habilidad política tienen más capacidad para valorar qué tipo de táctica o estrategia de influencia deben utilizar en cada situación o bien disponen de la capacidad para intuirlo más rápido y con mayor nitidez que las demás.

El objeto de toda estrategia de influencia social es la *gratificación*, ya sea como un fin en sí mismo o como medio para quedar en disposición de recibir posteriores recompensas o favores que puedan resultar más interesantes (Jones, 1990). Una gratificación puede utilizarse como estrategia de influencia para obtener otra gratificación. Un ejemplo de estrategia de influencia es la *conformidad de opinión*, que se refiere a aquellos comportamientos concebidos para posicionarse en el lado correcto junto a otras personas con más poder para obtener su aprecio. La conformidad de opinión se busca cuando la persona emula ante quienes detentan más altas responsabilidades o cotas de poder sus mismas actitudes y creencias con el propósito de compartir significados, parecer conforme y, en definitiva, generar sintonía. El trabajo de Mofakhami (2019) indica que, a mayor competencia moral (que será tratada más adelante), menor conformidad de opinión, lo cual choca con la política de las organizaciones que, al buscar la estabilidad, tienden a la uniformidad y a evitar conflictos, promoviendo actitudes seguidistas, más marcadas, tal vez, en el seno de organizaciones políticas.

En este escenario, la persona empleada o colaboradora se beneficia de las percepciones de similitud de quienes ocupan la gerencia, habiéndose demostrado que ello influye positivamente en el resultado de las evaluaciones de desempeño (Kwon, 2020). No obstante, parece lógico que, si la persona sobre la que se desea influir siente que está siendo objeto de un intento de manipulación, las consecuencias pueden ser las opuestas a las deseadas (Ferris y Kacmar, 1992). De esta forma, las personas con habilidad política que intentan influir en las demás se enfrentan a un desafío especialmente complejo cuando el significado que pretenden que sea compartido con la persona con más poder es una mentira rotunda (Clements et al., 2016) o tiene escaso

fundamento, por lo que la detección de la estrategia de influencia depende también, en buena medida, de la propia habilidad política de quien es objeto de dicha estrategia.

Otro ejemplo de estrategia de influencia es la *alabanza estratégica*, que consiste en una manifestación de aprobación o elogio que persigue la posterior gratificación antes señalada (Stengel, 2000). Al igual que con la conformidad de opinión, su resultado es efectivo en la medida que pueda resultar proporcionada y veraz, dependiendo por tanto de que la persona que la emplee se preocupe por cuidar cómo es percibida e interpretada. Es decir, debe parecer sincera, como se verá más adelante, para que surta el efecto deseado, de forma que lo que distingue la ejecución hábil de un intento de manipulación es precisamente la habilidad política (Ferris et al., 2007b) de la persona que la promueve.

Otro ejemplo de estrategia de influencia es la *autopromoción*, cuyo objetivo es transmitir la imagen propia de competencia (Jones, 1990). La dificultad en la aplicación de la táctica de la autopromoción reside en el énfasis con el que se realiza. Si no se consigue provocar un impacto suficiente en las personas receptoras resultará un estímulo inadvertido, anecdótico o insustancial, mientras que, si se ejecuta con demasiado énfasis o en el contexto inadecuado, se corre el riesgo de que la autopromoción sea interpretada como una muestra de arrogancia o engreimiento, siendo ésta una actitud culturalmente mal considerada de forma general en nuestra sociedad y difícilmente digerible en el seno de equipos de trabajo. Al mismo tiempo, aumenta las posibilidades de que las personas con más poder se sientan amenazadas y puedan reaccionar. Por consiguiente, la diferencia entre ambos efectos también depende de la habilidad política de la persona, de forma que aquellas que disponen de poca habilidad política tienen más posibilidades de ser vistas como promotoras sin escrúpulos de sí

mismas y amenazantes o bien torpes e incapaces para quien dirige, mientras que las personas con alta habilidad política tienen más posibilidades de ser consideradas genuinas, sinceras y auténticas.

Jones (1990) se preocupó por determinar el origen de estas tácticas de influencia respecto de los resultados y tratar de entender cuál es la clave para que esos intentos de influencia sean o no percibidos positivamente, se ejecuten con éxito y arrojen un resultado satisfactorio, llegando a la conclusión de que el desconocimiento sobre el estilo con el que los individuos ejecutan y entregan los intentos de influencia sea lo que probablemente explique por qué son efectivos, subrayando así el carácter sutil de la habilidad política, puesto que el estilo (la propia forma de ejercer la habilidad política) es la clave en las estrategias de influencia (Ferris, 1995).

El uso de tácticas de influencia también fue asociado con mejores evaluaciones por parte de la persona supervisora en el caso de quienes cuentan con alta habilidad política, mientras que aquellas otras con baja habilidad política crearon una imagen más favorable que otras con alta habilidad política cuando no usaron las tácticas de influencia (Harris et al., 2007). Además, las personas en puestos subordinados con niveles elevados de habilidades políticas se mostraron menos propensas a mostrar conductas con el objetivo de intentar influir manipulativamente en las demás (Treadway, 2007).

Cuando las tácticas de influencia son promovidas en la dirección inversa, es decir, por parte de quienes tienen más responsabilidad o poder hacia quienes ocupan posiciones subordinadas buscando otras formas de gratificación, cabe hablar de la “influencia del poder político”, que en última instancia utilizan las propias organizaciones e incluso las propias instituciones del Estado para el refuerzo de sus

estructuras o núcleos de poder. Estas estrategias se basan en el ejercicio de la autoridad, la fuerza, la coacción o la inducción y especialmente en la persuasión y la manipulación, como señala Ledyaev (1997), aunque sea con amparo normativo. Este autor define el poder de la persuasión como la capacidad para obtener el apoyo o la adhesión de un individuo presentando argumentos racionales, mientras que la manipulación se considera como la capacidad de aquellas personas que ocupan el poder para ejercer una influencia encubierta sobre las personas titulares del poder.

### **2.2.3. Capacidad de Trabajo en Red.**

Al igual que con respecto a la influencia interpersonal, la personalidad proactiva también está relacionada con la construcción de redes sociales, ya que la capacidad para influir en otras personas puede servir de poco si no hay capacidad para cooperar con ellas y formar grupos, tal y como ha concluido la investigación de Thompson (2005). La orientación de la conducta hacia objetivos que afectan a la política organizativa requiere ser colectiva (Ferris, 2002). En este sentido, las personas con altas habilidades políticas son capaces de desarrollar fácilmente relaciones de amistad y forjar alianzas y coaliciones fuertes y beneficiosas, siendo vistas por el resto como valiosas y necesarias para obtener los logros colectivos, así como con alta capacitación para la negociación y el manejo de conflictos (Pfeffer, 1992).

Al hilo de ello, a día de hoy las redes sociales representan un evidente recurso a aprovechar, tanto por parte de personas a nivel individual para alcanzar sus aspiraciones, como por parte de las organizaciones para cumplir sus objetivos corporativos. Las personas que forman parte de redes sociales de estructura abierta, es decir, formadas por contactos heterogéneos con huecos o *agujeros estructurales* (espacios entre dos individuos que no están relacionados entre sí y / o grupos) disponen

de ventaja según Burt (2005). Las relaciones que permiten unir esos agujeros estructurales se describen como lazos puente, que brindan la oportunidad de intercambiar información entre dos ámbitos, de tal forma que las personas con un gran número de lazos puente en sus redes sociales realizan evaluaciones de rendimiento más altas y disponen de más probabilidades de promocionar en la organización y obtienen mayores compensaciones que el resto de los compañeros (Burt, 2004), dado que disponen de una red social más tupida. Por otra parte, las personas con alto nivel de automonitoreo también ocupan posiciones centrales en las redes sociales y al estar mejor ubicadas obtienen mejores evaluaciones de alto rendimiento (Mehra et al., 2001).

Estrechamente relacionada con la capacidad de establecer redes amplias y fuertes, está la capacidad de construir y desarrollar coaliciones con fines tácticos (Zhang, 2020), dado que no se trata de tejer la red por el mero hecho de hacerlo, sino con uno o varios propósitos determinados. Ferris et al. (2007b) argumentaron que las personas líderes que se posicionan bien en redes están en mejores condiciones para dejar claros sus objetivos y por lo tanto tienden a ser más valoradas y apreciadas por quienes forman parte de sus equipos. Esa coordinación, fruto del trabajo en red, contribuye por tanto a la eficacia de quien ostenta el liderazgo, particularmente cuando se usan coaliciones (Mehra et al., 2001), lo cual resulta habitual tanto en las Administraciones públicas y organismos oficiales, como en las empresas.

Las personas que lideran redes obtienen así un beneficio en su reputación, que a su vez Ammeter et al. (2002) sostienen que influye favorablemente en el resto. En consecuencia, la habilidad política de la persona que lidera refuerza la confianza en ella de las personas que la siguen, su apoyo, sus percepciones en su competencia y su credibilidad, mejorando asimismo su satisfacción (Ahearn et al., 2004).

#### 2.2.4. **Aparente Sinceridad**

Un aspecto fundamental en el análisis de la habilidad política en el marco de este trabajo es el hecho de que las personas con habilidades políticas parecen tener altos niveles de integridad, sinceridad y autenticidad. Son, o más bien parecen ser, personas de fiar, honestas y francas. Al ser conscientes de proyectar tal imagen, estas personas tienden a confiar más de lo normal en su propia habilidad para persuadir. Esta aparente sinceridad es un componente crucial de la habilidad política porque, como se ha dicho respecto de los anteriores componentes, la clave del éxito de las estrategias de influencia depende de las intenciones percibidas del comportamiento exhibido (Jones, 1990) por parte de las personas destinatarias.

Las personas que tienen alta habilidad política combinan la astucia social con la capacidad de ajustar su comportamiento a diferentes y cambiantes demandas situacionales de una manera que su conducta parezca sincera, inspire apoyo y confianza e influya eficazmente en las respuestas de otros (Ferris et al., 2007b), de forma que las habilidades políticas son las que sirven para moldear las percepciones e impresiones contribuyendo a la formación de una clave fundamental desde el punto de vista político e institucional como es la *reputación*, de la que se hablaba al inicio de este trabajo en referencia al problema social que lo inspira.

Greenberg (2003, p.213) definió la reputación personal como una "combinación compleja de características y logros personales sobresalientes, un comportamiento demostrado e imágenes intencionadas presentadas durante un período de tiempo". Por ello, las personas con buena reputación resultan socialmente más aceptadas (De Cremer y Tyler, 2005), gozan del beneficio de la duda, son percibidas como más poderosas, capaces y en sintonía con el funcionamiento de la organización y, por tanto, con más

facilidades para desarrollar estrategias de influencia basadas en el uso de significantes compartidos.

La habilidad política es, por tanto, una variable fundamental para la forja de la reputación personal (Zinko et al., 2006) o profesional, especialmente la de quien lidera (Ammeter et al., 2002; Blass et al., 2004; Blass y Ferris, 2007) una organización o institución. Cuanto mayor sea la habilidad política de una persona, mayor será la reputación percibida por sus evaluadores y, por lo tanto, mayor proyección alcanzará su éxito profesional (Blickle et al., 2011).

### **2.3. *Habilidad Política y Trabajo Emocional***

El *trabajo emocional* es un concepto que está relacionado con la habilidad política (Rutner et al., 2015) y se define como la “capacidad de influir en los demás evocando emociones en ellos” (Grandey et al., 2013), tal y como se apuntó en el capítulo anterior referido a la inteligencia emocional. Este *trabajo emocional* es requerido en situaciones en las que debe hacerse un esfuerzo por expresar emociones apropiadas, aun cuando no afloran de forma natural, y para reprimir las inapropiadas, incluso cuando emergerían con espontaneidad (Ashforth y Humphrey, 1993), lo cual es típico de los contextos laborales, especialmente aquellos que se desempeñan de cara al público o con amplia exposición mediática, como es el caso de quienes se dedican a la política con un cierto nivel de responsabilidad.

La correlación positiva significativa entre habilidad política y trabajo emocional fue advertida por Treadway et al. (2005), basándose en que el componente principal de la habilidad política es la capacidad de actuar de manera que sea beneficioso para uno mismo y/o para la organización y transmitir autenticidad mientras se hace, ya que podría darse el caso de que no fuese interpretado como tal. Ello pone de manifiesto que la

habilidad política facilita el trabajo emocional y que, a su vez, el entrenamiento en trabajo emocional ayuda a desarrollar la habilidad política, lo cual ofrece muy interesantes lecturas de cara a la formación en habilidad política.

Resulta indudable que el trabajo emocional, en la medida que implica un esfuerzo, depende de forma determinante de las motivaciones de quien debe realizarlo, de forma que, si éstas son de carácter intrínseco, ese esfuerzo será menor y ese trabajo emocional tendrá más posibilidades de verse reforzado positivamente. A su vez, el trabajo emocional está vinculado a los cuatro componentes de la habilidad política: astucia social, influencia interpersonal, capacidad de trabajo en red y aparente sinceridad, por lo que los esfuerzos se centrarían en estudiar con detalle el contexto de la organización, influir en las personas adecuadas, tejer las redes oportunas y transmitir sinceridad.

#### **2.4. *El Lado Oscuro de la Habilidad Política***

Al igual que ocurre con respecto a la inteligencia emocional, en los últimos tiempos también se ha producido un creciente interés por explicar y abordar los comportamientos desviados de las personas empleadas en el seno de sus organizaciones (MacLane y Walmsley, 2010) o entre quienes forman parte de las mismas. El primero en hablar de *manipulación estratégica* y del control de la emoción fue Goffman (1969): “Aquellos cuyas habilidades se canalizan antisocialmente pueden crear escenas manipuladoras o conducir a otros sociopáticamente a fines nefastos” (como se citó en Mayer y Salovey, 1990, p.198). Por tanto, parece evidente que una persona con alta habilidad política juega con ventaja cuando se trata de mentir o engañar (Ferris et al., 2007b), como se ha señalado anteriormente.

Banerjee et al. (2017) diferencian entre la aplicación positiva de la habilidad política (dando lugar a confianza, honestidad e implicación en la gestión de la organización) y la negativa, que puede contribuir a que las personas que ocupan puestos de responsabilidad en la organización disfracen sus intenciones (Harvey, 2014) dando lugar a conflictos, malentendidos, dimisiones, etc. Esto sitúa a las personas que dirigen las organizaciones ante la responsabilidad de utilizar adecuadamente su habilidad política e influir adecuadamente, al mismo tiempo, en la gestión de habilidades políticas de otras muchas personas.

La habilidad política permite a las personas dirigentes maximizar y aprovechar sus relaciones con el fin de hacer las cosas de manera eficiente en el trabajo (Ferris et al. 2005a) pero, para lograrlo, juegan un papel determinante dos factores: la posición que se ocupa en la organización y la edad, puesto que Oerder et al. (2014) demostraron que quienes ocupan puestos directivos aumentan su habilidad política en función de la posición que ocupan en la organización y que aquellas personas de más edad desarrollan habilidades políticas a un ritmo mayor que las de mediana edad.

Teniendo esto en cuenta y lo dicho en torno al lado oscuro de la inteligencia emocional, puede suponerse que aquellas personas con alta puntuación en los componentes de la tríada oscura tendrán necesariamente alta habilidad política y mostrarán también más facilidad para captar el significado político de los acontecimientos y del ambiente de la organización, siendo capaces de calibrar y ajustar sus comportamientos para que resulten contextualmente apropiados, así como de disfrazar con éxito sus motivos (si así lo precisan) para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, el nivel de habilidad política varía entre estas personas que obtienen puntuaciones más altas en la tríada oscura (Cohen, 2016). Todos los rasgos de la tríada

oscura están asociados con la agresión (Barlett, 2016), así como con los comportamientos tradicionales de intimidación y acoso (Van Geel et al., 2017).

Según Owens et al. (2015), las personas con alta habilidad política y marcados rasgos narcisistas serán más eficaces en sus respuestas ante situaciones en las que sientan amenazado su ego que las personas que tienen un alto nivel de narcisismo pero que carecen de habilidades políticas. Del mismo modo, Brouer et al. (2009) realizan una contribución de enorme interés para esta tesis al postular que las personas que tienen marcados rasgos maquiavélicos y que son políticamente hábiles demuestran mayor capacidad para fingir que son honestas y sinceras. Esta circunstancia dificulta un poco más la tarea apuntada al inicio de este trabajo respecto a la necesidad de “diferenciar a los viles de los honestos”, lo que insta, al mismo tiempo, a seguir profundizando en el estudio de estas variables.

En la obra titulada “Explorando la habilidad política y el engaño”, Clements, et al. (2016) señalan que las *tácticas de influencia política* son una serie de técnicas utilizadas por personas que participan activamente en los esfuerzos para gestionar la información y las impresiones que transmiten. Se constata, por tanto, el interés en retomar el estudio de estos aspectos en la línea apuntada en su día por Ferris et al. (1994). Finalmente, Blickle et al. (2020) han confirmado que la habilidad política sirve para enmascarar el maquiavelismo.

## **2.5. Evaluación de la Habilidad Política**

Al ser un concepto, como se ha dicho, más específico y menos estudiado que la inteligencia emocional, la evaluación de la habilidad política está también menos desarrollada, por lo que no puede contarse con un amplio elenco de instrumentos entre los cuáles poder seleccionar el idóneo en función del enfoque teórico al que responda la

investigación o el propósito de su administración en cada caso concreto. El Political Skill Inventory (Ferris et al., 2005) es, sin duda, el instrumento más utilizado para medir la habilidad política. Las pruebas de validación de este cuestionario han producido resultados sólidos. Su confiabilidad fue acreditada tanto por Jacobson y Viswesvaran (2017) como anteriormente por Blickle y Schnitzler (2010), quienes estudiaron la aptitud de este instrumento para su utilización en procesos de selección de personal, demostrando una fuerte evidencia de validez. Recientemente, su versión española ha sido validada por González et al. (2020) confirmando que puede ser considerada una medida estable y válida del Political Skill Inventory a través del tiempo y relativa al género.

Finalmente, dado que la habilidad política abarca una serie de capacidades basadas en la astucia social, la influencia en los demás, el trabajo en red y la forja de la reputación y que es una variable predictora del éxito profesional (Blickle et al., 2011), se podría esperar que jugase un papel crucial en el desempeño político (Ferris y Treadway, 2012), aunque hasta la fecha no ha habido estudios sobre habilidad política autocalificada entre quienes se dedican a la política.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente señalado, queda claro que el trabajo emocional hace posible el desarrollo de la habilidad política, para lo cual es necesario fijarse una expectativa de gratificación. Si la gratificación no resulta motivadora, no se desplegarán las habilidades políticas. Desencadenada la motivación y mediante el desarrollo de las distintas tácticas de influencia política, la clave para la consecución del éxito se centra en conseguir una aparente sinceridad, honestidad o genuinidad, que será un propósito más fácil de alcanzar si ya se dispone de una alta cota de poder y reputación. Si tales características emergen de forma natural, es decir, sin necesidad de

representarlas, estaremos hablando de una deseable autenticidad, la cual resulta indispensable que sea percibida como tal.

### **Capítulo 3. El Liderazgo Auténtico**

De lo expuesto en los capítulos precedentes cabe deducirse que las personas con más habilidad política disponen de más posibilidades para acceder a puestos de más responsabilidad en el seno de las organizaciones y por tanto tienen más oportunidades para poder ejercer roles de liderazgo. Cabe asumir, igualmente, que resulta harto complicado ascender o adquirir mayores cotas de poder en dichas organizaciones si no se cuenta con el respaldo de otras personas cuya confianza se ha obtenido.

En los anteriores capítulos también se ha hecho referencia al protagonismo que el concepto de inteligencia emocional ha ido adquiriendo en el ámbito de la gestión de recursos humanos y en torno al desarrollo de las habilidades directivas y de gestión en especial. Del mismo modo, también ha quedado constancia del consiguiente aumento de interés por el estudio de las habilidades políticas en el ámbito de las organizaciones, dada su vinculación, tanto con el rendimiento y la productividad como con la satisfacción y capacidad de gestionar el estrés y los conflictos.

Teniendo en cuenta que a mayor nivel de responsabilidad en una organización, más trascendencia adquieren las habilidades emocionales (Riggio et al., 2002), es lógico que ese desarrollo conceptual se haya ido centrando en la variable del liderazgo y haya ido concitando un interés creciente por su atractiva vinculación a la promoción profesional y el acceso a la gestión de mayores cotas de poder, por tanto, afectando a procesos competitivos entre quienes aspiran a ocupar puestos de responsabilidad en el seno de una misma organización o institución.

Por todo ello y dejando al margen aquellos casos de liderazgo formal tradicional (que no derivan de procesos selectivos más o menos tasados o cuasi objetivos, sino de la pura sucesión hereditaria o la imposición), bien cabría entender el fenómeno del liderazgo, en la mayoría de los casos, como una casi natural consecuencia del despliegue exitoso de las habilidades políticas, al haber sido utilizadas de forma estratégica (astucia social, influencia interpersonal, capacidad de trabajo en red y aparente sinceridad) de forma satisfactoria. Sin embargo, la relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional en el ámbito de la investigación (Rosete y Ciarrochi, 2005) ha sido discutida y ha llegado incluso a ser descartada (Veen, 2019), por lo que parece conveniente contrastar su relación.

Del mismo modo, parece aconsejable no confundir el ejercicio del liderazgo con la potestad para administrar una determinada cota del poder o el desempeño de las funciones propias de un puesto de alta responsabilidad. En otras palabras: ocupar un puesto de gerencia no equivale a ejercer un liderazgo. Procede aquí evocar la clásica diferencia entre *auctoritas* (poder atribuido o reconocimiento de un liderazgo natural) y *potestas* (poder establecido, liderazgo formal o cargo que se ostenta).

El liderazgo se concibe, genéricamente, como una capacidad de influencia sobre otras personas para llevar a cabo un plan y llegar a resultados reales que reflejen los objetivos compartidos (Daft, 2006), sean éstos los que sean. Una capacidad de influencia en otras personas que genera un efecto de identificación derivada de una seducción natural que desencadena un seguimiento o filia por parte de otras personas, ya que no puede hablarse del hecho de que una persona pueda ejercer ningún tipo de liderazgo si no cuenta con el apoyo de otras personas que la reconozcan legítimamente (la mencionada atribución de *auctoritas*). A partir de ahí, también según Daft (2006),

pueden distinguirse diversos tipos de liderazgo identificables en virtud de variados criterios, entre los cuales destaca el cronológico, que permite apreciar los marcos teóricos sobre el liderazgo que se han ido concibiendo con el paso de los tiempos y así apreciar cómo el concepto ha ido evolucionado:

- Teoría del gran hombre: está basada en la idea ancestral de que las personas líderes nacen predestinadas a dirigir a otras. De esta manera el liderazgo se concibe como un don que se posee o no y que, por tanto, no puede adquirirse o aprenderse, por lo que su detección se basa en la búsqueda por comparación de aquellas personas cuyas cualidades se asemejen a las de otras cuyo liderazgo se considere irrefutablemente contrastado y por tanto se tomen como modelo, siendo este método propio de planteamientos sucesorios de carácter hereditario. Al no aprenderse y depender de unas cualidades innatas, se defiende la idea de que pueda transmitirse generacionalmente, asociándose a una estirpe o saga.
- Teoría de los rasgos: Considera que, a partir de determinadas características o cualidades, se pueden aprender y desarrollar habilidades concretas para liderar, ya se enfoquen estas hacia la interacción con las personas, ya lo hagan al propio contenido del trabajo.
- Teoría del comportamiento: Se centra en la relación o estilo de conducta que la persona que ejerce el liderazgo mantiene con quienes la siguen y apoyan, admitiendo que éstas últimas pueden adquirir dotes para el liderazgo mediante la observación y emulación de sus conductas para su posterior reproducción. El modelado como fábrica de liderazgo requeriría pues de la capacidad de aprendizaje y del contacto con modelos provechosos.

- Teoría de la contingencia: Se basa en considerar, además de las cualidades de la persona que dirige y la forma en que se relaciona con quienes la siguen, las condiciones del contexto, de tal forma que el liderazgo viene determinado por la capacidad para adaptarse a las concretas circunstancias de cada caso y situación.
- Teoría de la influencia: centrada en el carisma (que en ocasiones se equipara a la habilidad política) y no en el estatus, de tal forma que la persona que ejerce el liderazgo, siempre que disponga de un alto nivel de inteligencia emocional, es capaz de ejercer influencia, inspirar y motivar a quienes la siguen para que se comprometan e impliquen en un proyecto más de lo que en un principio cabría esperar. El ejemplo paradigmático de Nelson Mandela podría servir para ilustrar esta teoría.
- Teoría de las relaciones: Desde la década de 1980 se comienza a hablar de liderazgo transaccional (basado en la gestión de recompensas) y de liderazgo transformacional (enfocado al trabajo en equipo). En este caso, las recompensas de quien ya disponga de un alto nivel de poder siempre resultarán potencialmente más suculentas que las de quienes, como Mandela, se muevan por otros ideales, si bien éstas segundas tienen un valor trascendental que supera ampliamente lo material.

A comienzos de este siglo, con el auge de la psicología positiva (Seligman, 2004), primero surgió el interés por la autorrealización de las personas líderes y posteriormente también por la de quienes trabajan con ellas, comenzándose a hablar de un *liderazgo auténtico*. Este enfoque ha proliferado en los últimos años, según Moriano et al. (2011, p.336) a consecuencia, en buena medida, de los estragos causados por la gran crisis económica y financiera desatada desde 2008 en una amplia parte del mundo,

considerando que el comportamiento decepcionante de algunas personas con liderazgo político y profesionales que ocupaban cargos de alto nivel directivo en algunas grandes compañías (el caso Madoff resulta ser un claro ejemplo) ha supuesto una merma de la confianza social en quienes dirigen o lideran y ha puesto de relieve la importancia de los aspectos éticos y morales del liderazgo, siendo esta cuestión crucial en esta investigación.

De este planteamiento se deduce que el estudio del liderazgo auténtico prolifera para dar respuesta a un desasosiego social (de carácter netamente democrático) y la necesidad de superar modelos de liderazgo que no ofrecen garantías y han generado altos niveles de frustración y desengaño. Cuanto mayores sean esas garantías para quienes depositan su confianza en las personas que lideran o aspiran a liderar de que éstas son auténticamente íntegras, más credibilidad generará su proyecto y más cohesión se producirá en torno a ellas, aumentando por tanto la simpatía hacia su causa y en consecuencia sus posibilidades potenciales de éxito. De esa forma, el concepto de liderazgo auténtico aspira a ser reconocido como la antítesis de los liderazgos en los que pueden cobijarse o camuflarse el engaño y la corrupción, sirviendo así para mejorar la cultura de las organizaciones, la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral (Jensen y Luthans, 2006).

La entrada del término *authentic leadership* (liderazgo auténtico) en el buscador Google ofrece 1.5 millones de resultados en abril de 2021, mientras que apenas presenta 26.800 en castellano. Por ello, puede comprobarse que estamos ante un concepto mucho menos estudiado que los de inteligencia emocional y habilidad política. Si bien algunos estudios han señalado que la inteligencia emocional es la condición *sine qua non* del liderazgo en general (Walter et al., 2011) y de la habilidad política en particular, en la

línea de la antes mencionada teoría de la influencia, ese liderazgo no tendría por qué corresponderse necesariamente con un liderazgo de carácter auténtico, como veremos.

El modelo de Boyatzis et al. (2013) se basa precisamente en esa relación del liderazgo auténtico con la inteligencia emocional, destacando cuatro dimensiones: la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de relaciones sociales. Dentro de ellas, estos autores entienden que deben incluirse otro tipo de competencias como: la autorregulación, la transparencia, la empatía, la confianza, la expresión emocional o la capacidad de influencia; el componente de autoconciencia del liderazgo auténtico debe estar estrechamente vinculado con la autoconciencia de las propias emociones (fundamental en la inteligencia emocional). También Miao et al. (2018) han estudiado en profundidad la relación de esta variable con la inteligencia emocional concluyendo que entre ambas variables hay una relación positiva sin diferencias de género. En esta línea, Caruso y Rees (2018) han llegado a concretar un método para la formación de líderes consistente en cuatro pasos para afrontar resolver problemas de carácter emocional:

- a) La percepción de las emociones: tomar conciencia de las propias emociones y las de las personas colaboradoras en el momento de tomar una decisión, con especial énfasis en detectar las emociones reprimidas, es decir, aquellas que no se desea expresar por ir en contra de la opinión de quien lidera y que conviene que afloran.
- b) El ajuste de las emociones: elegir las emociones y el tono afectivo más convenientes para alcanzar los objetivos que se persiguen.
- c) La comprensión de las emociones: entender el motivo por el que afloran determinadas emociones y no otras.

- d) El manejo de las emociones: resultando de suma importancia la autorregulación para no mostrar miedo, ira, frustración o tristeza en determinados momentos, pues ejercen una influencia y un modelado en las personas seguidoras.

Como puede comprobarse, estos pasos apenas difieren de lo visto en el apartado relativo a la inteligencia emocional, lo que sirve para establecer una relación entre ambas variables, pero al mismo tiempo, empuja a explicar adecuadamente los rasgos distintivos del liderazgo auténtico respecto a otro tipo de liderazgos.

### **3.1. Concepto y Definición de Liderazgo Auténtico**

A menudo, muchas de las personas que aspiran a alcanzar un puesto directivo (*potestas*) o a ser reconocidas y valoradas como auténticas líderes (*auctóritas*), se preguntan por las claves que han de tener en cuenta para lograr ese objetivo y qué cualidades deben ejercitar para saber desempeñar con éxito esa responsabilidad que anhelan. Una de las orientaciones que, a modo de receta, suelen recibir estas personas aspirantes a líderes ante tales preocupaciones y que parece de aplicación tópica para variedad de cuestiones de similar factura, es que deben centrarse en ser fieles a sí mismas o comportarse de forma natural a cómo son y evitar comportamientos o actitudes artificiales. A este respecto, el concepto de liderazgo auténtico contempla precisamente, en buena medida, ese significado elemental de autenticidad. No se trata de ningún novedoso planteamiento teórico, como veremos a continuación, sino que resulta derivar más bien de una referencia clásica ya apreciada desde la antigua Grecia y puesta de relieve en la actualidad (Avolio y Gardner, 2005).

Los primeros investigadores en plantear este modelo de liderazgo basado en el concepto de la autenticidad, denominado liderazgo auténtico, fueron Luthans y Avolio

(2003). Según ellos, las personas que ejercen el liderazgo auténtico no lo hacen en el sentido de limitarse a actuar siguiendo sus impulsos o intuiciones de forma espontánea y despreocupada, sino que se esmeran en analizarse tanto a sí mismas como a su entorno y a las personas con las que colaboran e interactúan para detectar y potenciar sus talentos, actúan con transparencia y lo hacen de forma coherente. No miran sólo por sus intereses, sino también por los de quienes las rodean. Por lo tanto, no son líderes individualistas. El liderazgo auténtico está reñido, pues, con el individualismo.

La definición de liderazgo auténtico más citada en los trabajos académicos es la que realizaron Walumbwa et al. (2008, p.89). Así lo han reconocido recientemente Banks et al. (2016) y antes Moriano et al. (2011, p.337), quienes destacan lo acertado de dicha definición, que reza de la siguiente forma:

“(...) un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores”.

Como puede verse, estos autores hacen hincapié en la importancia de la capacidad de las personas que ejercen liderazgo auténtico para cultivar la identificación personal y social con sus proyectos, constituyendo lo que consideran un constructo multidimensional de orden superior. Podría decirse, por tanto, que estas personas no aspiran sólo a ejercer, mantener o reforzar un liderazgo, sino a hacerlo por la vía de la seducción y la ejemplaridad. Pretenden alcanzar sus metas por la vía del convencimiento y no de la imposición o la intimidación. Walumbwa et al. (2008)

entienden, en consecuencia, que el liderazgo auténtico es un constructo que consta de cuatro dimensiones:

- a) La perspectiva moral internalizada, que está vinculada a los niveles más altos del desarrollo moral de la persona que lidera y se caracteriza por comportamientos guiados por principios morales y valores personales y no por impulsos o por presiones externas. De esta forma, cabe esperar de las personas con gran perspectiva moral internalizada que cuando se enfrenten a grandes desafíos éticos piensen bajo un enfoque ético más amplio (Werhane, 1999). Esta dimensión está directamente vinculada con los objetivos que persigue este trabajo, apareciendo el componente moral, apartándose de lo que se denomina “corrección política” o tendencia a posicionarse con la mayoría o evitando soliviantar o generar conflictos.
- b) La autoconciencia, que tiene que ver con el nivel de conocimiento de la persona que lidera acerca de su propia capacidad de influencia en otras personas (Campbell et al., 1996) para sacar de sí misma el máximo partido. A mayor nivel de autoconciencia, más reafirmación en los valores, ideales y creencias, así como sobre las propias fortalezas y debilidades y más capacidad para liderar y ampliar el número de personas seguidoras.
- c) La transparencia relacional, que concierne a los intercambios de información y revelaciones de la persona que lidera con las demás, incluyendo sus verdaderos pensamientos y sentimientos. La transparencia relacional está marcada por la apertura, la responsabilidad y la honestidad entre quienes lideran y las personas que las siguen (Avolio et al., 2006),

promoviendo intercambios sociales más claros donde se ha explicitado lo que cada uno espera de la relación.

- d) El procesamiento equilibrado, que es la capacidad para analizar y evaluar de forma objetiva información relevante antes de llegar a una conclusión o decisión (Banks et al., 2016). Las personas que lideran y demuestran un procesamiento equilibrado solicitan con frecuencia las opiniones de quienes las siguen y están dispuestas a cuestionar sus propias posiciones o creencias antes de fijar postura o tomar una decisión. Del mismo modo, invierten tiempo analizando las causas de los problemas y sus efectos, contribuyendo así a discernir el locus de control ético interno o externo (Gardner et al., 2005).

Cuatro dimensiones estas que, en el marco del proceso de destilación teórica de la inteligencia emocional hacia la competencia moral, en el que se basa este trabajo, nos permiten encontrar una primera referencia a esta última variable: la perspectiva moral internalizada.

Como puede verse, la definición de liderazgo auténtico se fundamenta en dos pilares. Por un lado, las capacidades psicológicas positivas (también definidas como *capital psicológico positivo*) que Luthans et al. (2007, p.230) definen como “un estado positivo de desarrollo caracterizado por la autoeficacia, la esperanza, la resiliencia y el optimismo” y que está relacionado con el bienestar que conlleva la dedicación al desarrollo de las habilidades que mejoran el rendimiento y la competitividad (Luthans et al., 2005), así como la satisfacción laboral, el desempeño y el compromiso organizacional (Luthans et al., 2010).

Por otro lado, el segundo pilar es el *clima ético positivo*, que en la definición se vincula a la confianza entre quienes lideran y las personas seguidoras. Este clima depende de que se produzca una comunicación abierta, determinante según Foltin y Keller (2012), así como de las muestras de preocupación por las personas subordinadas, del sentido de la justicia en el funcionamiento de la organización y de los procedimientos participativos en la toma de decisiones. Según Cullen et al. (1993, como se citó en Arango, 2011, p.79), este clima ético positivo surge cuando las personas que conforman la organización asumen que determinadas formas de comportamiento o razonamiento ético son costumbre o constituyen norma de funcionamiento de cara a la toma de decisiones en el seno de la propia organización.

Es decir, que el desarrollo del liderazgo auténtico dependería de las actitudes de las personas y de su motivación para transformarlas en comportamientos que promuevan una sintonía grupal en pro de alcanzar unos mismos objetivos o, al menos, unos objetivos compatibles entre sí. Por ello, el capital psicológico de quien lidera resulta tan importante como el de quienes colaboran o siguen a esa persona, pues también disponen de oportunidades para aprender, mejorar y crecer, con el consiguiente beneficio que ese aprendizaje puede suponer para la organización.

Ese capital psicológico de las personas seguidoras puede multiplicar o mermar el alcance del liderazgo de las personas que dirigen, de ahí la importancia de su promoción. La importancia de este factor fue puesta de relieve por Avolio y Gardner (2005), quienes sostienen que para poder hablar de liderazgo auténtico no todo puede depender de la persona que lidera lo haga con autenticidad (liderazgo auténtico), sino que también sea auténtica la adhesión de las personas seguidoras (lo que podríamos dar

en llamar un seguimiento auténtico) y de que sus motivos también respondan a esa misma autenticidad, pues el liderazgo es un fenómeno relacional (Avolio, 2013).

Esas personas seguidoras no sólo ejercen un seguimiento auténtico si comparten los objetivos, los principios y las preocupaciones de quien lidera. También lo hacen en el caso de mantener un juicio independiente y una visión realista de las fortalezas y debilidades (Shamir y Eilam, 2005, p.401) de quien lidera, lo que las distinguiría de aquellas que estuvieran entregadas a seguimiento sumiso o acrítico. Por consiguiente, el liderazgo auténtico cabe medirse también por la capacidad de quienes lideran para rodearse adecuadamente y para seleccionar personas que tengan ese perfil constructivo, que además se suelen encargar de estimular y enriquecer. Dicho de otra forma, el liderazgo auténtico, como si de una herramienta de gestión informática se tratara, aspira a crecer difundiendo su código fuente, aspirando al enriquecimiento mutuo, al crecimiento y la mejora compartida.

Estos mismos autores también llaman la atención sobre otro importante aspecto del liderazgo auténtico: la trayectoria o *historia de vida* de quien lidera, es decir, sus antecedentes. La biografía sirve como instrumento para valorar del nivel de coherencia a lo largo de la vida entre las decisiones y los valores que propugna quien lidera. Su evolución, la forma en la que ha resuelto los dilemas a los que se ha enfrentado, los razonamientos que ha empleado en cada ocasión. En la medida en que esa historia de vida sea contrastable, contribuye a reforzar la credibilidad de la persona que lidera y por tanto también el carácter de autenticidad de su liderazgo.

La relevancia de la biografía en la construcción de un liderazgo auténtico queda puesta de manifiesto en la gran preocupación demostrada por algunas personas que aspiran a ser o son dirigentes por maquillar (en el mejor de los casos) su relato

biográfico o su *curriculum vitae*, exponiéndose a perder credibilidad ante la opinión pública al descubrirse su adulteración. Son conocidos los casos de personas que ocupando cargos públicos, en última instancia, se han visto obligadas a dimitir precisamente por esta razón. Estas personas no podrían en ningún caso considerarse modelos de liderazgo auténtico. Al contrario, las personas que ejercen un liderazgo auténtico se caracterizan, según Shamir y Eilam (2005), por lo siguiente:

- Su comportamiento es genuino. No falsifican su liderazgo ni lo disfrazan para aparentar.
- No asumen su responsabilidad o su rol de liderazgo sólo por detentarlo, por vanidad o como medio para obtener privilegios personales, sino para desarrollar un proyecto, desde una convicción y para defender una causa. Es, por tanto, un liderazgo verdadero o eudaimónico (en términos aristotélicos).
- Son originales, es decir, no copian ni imitan a otras personas. Aunque sus valores y convicciones puedan no ser totalmente originales, éstos han sido adaptados y personalizados mediante sus aprendizajes vitales y reflexiones.
- Se conducen con integridad: sus acciones responden a la aplicación de sus valores y convicciones y no persiguen la popularidad a cualquier precio, complacer a la audiencia o alcanzar un objetivo particular, lo que les permite poder actuar con un alto nivel de transparencia.

Además, Shamir y Eilam (2005, p.398) completan esta descripción planteando también los siguientes atributos a las personas con liderazgo auténtico:

- El rol que la persona ejerce como líder es el componente central de su autoconcepto, habiéndolo asumido como personal, pero sin sentir necesidad de catalogarse personalmente como tal. Diferenciar entre lo que se es y lo que se

tiene parece esencial. Es decir, en el contexto de este trabajo: no se es cargo público, sino que se desempeña un cargo público.

- La persona que ejerce un liderazgo auténtico concibe su propio proyecto con clarividencia, es decir, dispone de valores y convicciones muy arraigados, lo que se traduce en coherencia y capacidad para planificar y anticipar el futuro. Ello no quiere decir, sin duda, que tenga todo claro y que no se cuestione nada, sino que sabe a dónde se dirige.
- Sus objetivos son también coherentes, pues emergen de sus pasiones reales y no responden a ningún sentido del deber impuesto externamente, sino a un compromiso íntimo y voluntario. La carrera política es sin duda una elección, pero las intenciones o pasiones que la motivan no tienen por qué ser honestas o atender al interés general.
- Su conducta habla por sí misma, de modo que en sus interacciones con los demás sienten preferencia por la *autoverificación* (ser percibidas de forma acorde a sus propias creencias sobre sí mismas) sobre la *autorrealización* (ser percibidas como triunfadoras). Es decir, prefieren rodearse de personas que corroboren e incrementen su sentido de la autenticidad antes que de personas aduladoras.

Esta exposición de características supera ampliamente la idea básica aludida al inicio de este capítulo respecto a ser, simplemente, una persona fiel a sí misma y dota al concepto de autenticidad de una profundidad y unos matices que permiten diferenciar el liderazgo auténtico de otros tipos de liderazgo. De hecho, según Gill et al. (2018), una interpretación simplista del concepto de autenticidad puede conducir a dar por hecho que las personas que lideran son más efectivas por ser fieles a sí mismas, sin tener en

cuenta que la autenticidad no se ejerce sin más, sino que debe ser atribuida y valorada como tal por parte de los demás. Una autenticidad que Harter et al. (2002, p.385) definieron como *alineación sentida* entre estados internos (pensamientos, emociones y significados) y externos (conductas, actitudes y significantes).

De esta manera, las actuaciones y pensamientos que demuestran las personas que lideran con autenticidad y que resultan perjudiciales o van en contra de los intereses de la propia organización o de la sociedad, son más bien propios de lo que Ladkin y Spiller (2013) denominan personas *idiotas auténticas*, pues son capaces de ejercer un liderazgo desde una autenticidad negativa, lo cual no impide, que no sean capaces de rodearse de una pléyade de personas seguidoras que, bajo la interpretación de estos autores, cabría denominar en similares términos.

También Ibarra (2015, p.54) coincide en señalar que "una definición demasiado rígida de autenticidad puede obstaculizar un liderazgo efectivo", siendo necesario definir mejor el concepto de autenticidad y por ende el de liderazgo auténtico. Con ese propósito, Leroy et al. (2015) plantean la conveniencia de examinar el término bajo un enfoque más dinámico y abierto, de forma que el liderazgo auténtico se base en el empoderamiento en cadena desde una identidad compartida, cuyo efecto no sea ni la aceptación ciega al proyecto de la organización y a quien o quienes la dirigen, sino un sentimiento colectivo de comodidad que irradian las propias personas que lideran y también las seguidoras.

Para que eso se produzca, es importante que la propiedad psicológica, o sentimientos de posesión (Alok, 2014), es decir, la territorialidad, pase a ser concebida de una forma colectiva y no sólo individual, como es tradicional, y que todas las personas implicadas en el proyecto (líderes y seguidoras) lo sientan como propio y

común al mismo tiempo (Jussila y Pierce, 2010) pudiendo ejercer así ese efecto multiplicador apuntado, en consonancia con lo dicho al inicio de este apartado respecto a la incompatibilidad del liderazgo auténtico con el individualismo.

### **3.2. *La Autenticidad del Liderazgo Auténtico***

Dado que el interés por la promoción del liderazgo auténtico proviene de la inquietud por prevenir la corrupción, el engaño y la toma de decisiones nefastas para el conjunto de la sociedad por parte de las personas que dirigen, además de posibles frustraciones entre quienes las siguen y depositan su confianza en ellas, es necesario especificar más la naturaleza de esa autenticidad, valga la redundancia, en la que se basa el liderazgo auténtico.

En los capítulos precedentes se ha hecho referencia a los lados oscuros de la inteligencia emocional y de las habilidades políticas, vinculando ambos a las auténticas intenciones de quienes llevan a cabo comportamientos que aparentemente se corresponden con destrezas concebidas como ejemplos de inteligencia emocional y habilidades políticas respectivamente, resultando comprensible que la duda pueda suscitarse también respecto a esta tercera variable analizada en este estudio, la del liderazgo auténtico.

Quien es capaz de engañar a las personas que le siguen de cerca, con más facilidad podrá conseguirlo con respecto a muchas otras en la distancia que carecen de referencias y capacidad de contraste y cuya opinión está a merced de unas impresiones (ligadas también a una reputación) o una imagen que responde a unas determinadas expectativas. Esto es algo que, como sabemos, ocurre en la política a alto nivel, pues el electorado no conoce ni tiene contacto directo con sus representantes o aspirantes a serlo, si bien esto se corrige cuando descendemos al nivel de entidades locales,

especialmente en pequeños municipios, en los que la vecindad tiene un alto grado de conocimiento de los aspectos más personales.

En este sentido, es destacable la llamada de atención que realizan Steffens y Haslam (2020) acerca de la manera en que el desarrollo y divulgación de las propias teorías sobre el liderazgo contribuyen a rendir tributo al narcisismo, siendo este uno de los componentes de la mencionada triada oscura. No en vano, el liderazgo resulta ser objeto de interés, promoción y culto por cómo se presenta: llave de acceso a mayores cotas de poder y por tanto un campo abonado para el cultivo de la vanidad.

Por ello, a la luz de su definición y características ¿cabría hablar también de un *lado oscuro* respecto del liderazgo auténtico? Avolio y Gardner (2005) afirman que la autenticidad es la raíz de todo liderazgo positivo y efectivo, pero ¿en qué medida cabe garantizar como auténtico lo que damos en denominar como tal? ¿Acaso no podría una persona con altas habilidades políticas, con dominio de la sinceridad aparente y dispuesta a realizar el trabajo emocional que sea necesario, hacerse pasar por alguien con un liderazgo auténtico en pro de intereses honestos que en realidad no es tal? Para responder a estas preguntas podemos considerar cuatro aspectos que, de cuantos han sido citados hasta este momento, son los que más útiles pueden resultar en el marco de esta tesis doctoral.

Los dos primeros son el clima ético positivo y la moral internalizada a los que se referían Walumbwa et al. (2008, p.89) en su definición de liderazgo auténtico. El tercero, la mencionada historia de vida o biografía (Shamir y Eilam, 2005) y el cuarto la comunicación abierta (Luthans et al. 2007, p.230). Teniendo en cuenta todos ellos, cabe pensar que una persona pueda generar un liderazgo transformacional o carismático y ser capaz de concitar la adhesión de muchas personas que la respalden, dirigir ambiciosos

proyectos, hacerlo con aparente autenticidad, con pleno convencimiento interno e incluso coherencia, pero no podría hablarse de un liderazgo auténtico mientras no sean reconocibles esos cuatro aspectos y el proyecto en cuestión pueda superar con éxito una exhaustiva evaluación respecto a cada uno de ellos.

Dicho de otra forma: si quisiéramos comprobar si estamos ante lo que pudiera parecer un liderazgo auténtico, deberíamos poder cotejar la historia de vida (o el *currículum vitae*) de quien lidera y las personas que la rodean, la coherencia moral de sus decisiones y el clima ético que emana de la organización en la que desarrolla su trabajo y poder hacer todo ello sin toparse con restricciones ni censuras, es decir, ante una actitud de transparencia. De nuevo estamos ante una aspiración que no debería ser de difícil cumplimiento y que, como sabemos, resulta una quimera en una gran parte de sociedades en el mundo, algunas de las cuáles se dan en denominar sistemas democráticos.

Por otro lado, resultaría un error, a juzgar por las conclusiones del trabajo de Qu et al. (2017), tratar de responder a las anteriores preguntas fijándonos solamente en los valores (significantes) que supuestamente propugna la organización que se lidera (a menos que atentaran claramente, por ejemplo, contra los derechos humanos o fundamentales). El liderazgo auténtico, sostienen estos autores, no está asociado a unos determinados principios *per se*, siendo los valores de las personas que ejercen el liderazgo auténtico los que se terminan transmitiendo de una u otra forma a las personas seguidoras, que son quienes valoran especialmente y desde la primera línea esa autenticidad antes de comprometerse con un proyecto o causa, necesitando indicios fiables de que quienes las dirigen lo hacen con coherencia, veracidad y sinceridad (Zander, 2013). A este respecto, Liang et al. (2016) han señalado que niveles altos de

autoestima están relacionados con valores personales poco materialistas, lo que a su vez reducía las posibilidades de conductas corruptas.

Por tanto, el nivel de accesibilidad y exposición a la opinión pública, es decir, la posibilidad de escrutinio, se erige en una variable determinante para poder cotejar que se está ante un liderazgo auténtico, disminuyendo las posibilidades de que una persona que sólo es auténticamente fiel a sí misma o persigue unos fines distintos de los que presume, se haga pasar por alguien que representa un ejemplo de liderazgo auténtico. Cuanto mayor sea la exposición pública de quien lidera, más oportunidades para su desenmascaramiento, siempre y cuando haya quien pueda y quiera aprovechar tales ocasiones para hacerlo. Otra cuestión, de cierto corte moral es ¿hasta dónde debe llegar esa transparencia y ese escrutinio? y ¿hasta dónde llega la vida privada e íntima de una persona que ostenta un cargo público?

Tras una larga experiencia profesional, Zander (2013) ha llegado a la conclusión de que la autenticidad ha sido utilizada a menudo (en aras de la honestidad, sinceridad, etc.) como pretexto por parte de muchas personas que ocupan cargos directivos para tratar de excusar y amparar sus malos comportamientos y decisiones perjudiciales para la organización; como si el valor de la autenticidad, en sí misma, supusiera un poderoso eximente para compensar otro tipo de actitudes o comportamientos cuestionables o de dudosa talla ética.

En la medida en que la autoconciencia es un rasgo del liderazgo auténtico, será habitual encontrar líderes que libren una batalla interior, tratando de mitigar sus reacciones auténticas (naturales) cuando sepan que éstas puedan ser percibidas como conflictivas o perjudiciales y puedan afectar a su reputación como ejemplos de liderazgo auténtico. Estas *tensiones*, como las denominan Nyberg y Svenigsson (2014),

repercuten en la estabilidad y la coherencia de estas personas, desarrollando *identidades metafóricas* que les ayudan a resolver esos conflictos sin dejar de sentirse fieles a sí mismas como líderes auténticas. Ese afán por mejorarse como líderes, cuando emerge de forma natural, no tiene por qué considerarse ajeno al propio ejercicio del liderazgo auténtico, sino todo lo contrario, al constituir un rasgo de integridad según Leroy, et al. (2012).

Sin embargo, los límites de la autenticidad, no acaban de esclarecer las garantías que se buscan en el marco teórico del liderazgo auténtico. Serían necesarias unas garantías éticas que no fueran extraordinariamente difíciles de comprobar para despertar una confianza sólida, lo que nos invita a seguir destilando el concepto hasta permitir su reconocimiento con claridad, puesto que Hechanova et al. (2014) nos recuerdan que la persona que lidera en la organización tiene un papel determinante en la institucionalización de la corrupción.

### **3.3. *El Liderazgo Auténtico y la Moralidad***

El reciente trabajo de Huhtala et al. (2020) demuestra la tendencia actual a considerar el *liderazgo moral* como variable a estudiar y desarrollar en el seno de las organizaciones, en la línea que anteriormente ya había planteado Von Weltzien Hoivik (2003). La necesidad social y democrática de contar con personas líderes auténticas al frente de instituciones y organizaciones, como antídoto ante la frustración y la desconfianza generada por las actuaciones de algunas que previamente fueron consideradas como auténticas líderes o se les concedió el beneficio de la duda al respecto, conduce necesariamente a abordar un debate en torno a los aspectos ético y moral del liderazgo auténtico, a los que Walumbwa et al. (2008) ya aludían en su definición.

Dicho debate tiene un reflejo determinante para este trabajo en las aportaciones de autores como Shamir y Eilam (2005) o Sparrowe (2005), quienes plantearon que el desarrollo moral no necesita ser una condición para la autenticidad, es decir, que una persona con bajo desarrollo moral puede ejercer un mismo liderazgo auténtico que otra con alto desarrollo moral, ya que cada una de ellos resulta igualmente auténtico con respecto a su nivel, lo cual nos retrotrae al inicio del capítulo. Si diéramos por buena tal consideración, que choca con el componente de perspectiva moral internalizada apuntado por Walumbwa et al. (2008), podríamos hablar de que cada persona con liderazgo auténtico podría ejercer ese liderazgo en función de su propio desarrollo o competencia moral, o lo que es lo mismo en términos Kohlbergianos, a su nivel moral, lo que se abordará en el siguiente capítulo. En esta línea están las conclusiones del trabajo de Fekken y Sivanathan (2002), quienes señalaron a que el razonamiento moral no correlaciona con el liderazgo y que las personas que ejercen puestos directivos que mejor valoran la inteligencia emocional de quienes las siguen son las más valoradas y por tanto reconocidas como tales líderes.

Por el contrario, resulta más coherente con el planteamiento de esta tesis doctoral la aportación de Alok (2014), quien da por hecho que la moralidad es parte integral de la construcción de un liderazgo auténtico, después de que May et al. (2003) llegaran a la conclusión de que existen más probabilidades de que las personas que lideran sepan resolver positivamente los dilemas morales si tienen un elevado desarrollo moral. Dado que las decisiones más delicadas o trascendentales en el seno de cualquier organización suelen estar sujetas precisamente a cuestiones morales, las personas que lideran estarán más preparadas para tomar medidas de esa naturaleza si disponen de mayor capacidad para juzgar los dilemas desde diferentes ángulos y pueden tener en

cuenta las diversas necesidades de las partes implicadas o interesadas. Por tanto, serán personas que sepan comprender y valorar la intensidad de esa trascendencia moral y las consecuencias que puedan acarrear cada una de las posibles opciones o salidas que se puedan barajar. Esto parece algo determinante cuando hablamos de personas que se dedican a la política y dirigen instituciones cuya gestión afecta directa o indirectamente a la vida de sociedades enteras.

Ese trabajo de May et al. (2003) desvela que no es necesario desempeñar un liderazgo transformacional para ejercer un liderazgo auténtico y que las personas con liderazgo auténtico no son necesariamente visionarias o carismáticas ni destacan a diario. No resultan deslumbrantes. Sin embargo, cuando el destino pone a estas personas en la tesitura de tener que adoptar decisiones trascendentales, son capaces de llegar a cambiar el curso de la historia. Por lo tanto, no se trata tanto de buscar y poner en valor los liderazgos auténticos, como de hallar y promocionar a las personas auténticas, capaces, eso sí, de ejercer un liderazgo coherente consigo mismas y las demás. Estos autores indican, además, que los problemas o dilemas morales encierran un beneficio o un daño y que la persona que lidera, para tomar una decisión sobre dichos dilemas, ha de ser completamente consciente de las posibles consecuencias de cada opción, definiendo seis aspectos para tener en cuenta de cada uno de ellos, cuyo análisis permitiría estimar su intensidad moral:

- a) Las consecuencias que tendría para los demás.
- b) La probabilidad de que esas consecuencias ocurran.
- c) La cercanía o lejanía en el tiempo en el que esas consecuencias pueden suceder.

- d) El grado de cercanía social, cultural, psicológica o física de las personas afectadas con respecto a la persona que lidera.
- e) Si las consecuencias de una decisión pueden concentrarse en algunas personas o distribuirse entre muchas.
- f) El grado de consenso que otras personas tienen con respecto a lo que la persona que lidera debe hacer.

Las personas que ejercen un liderazgo auténtico son conscientes, según May et al. (2003), de la repercusión ética de sus comportamientos en las personas que las siguen, asumiendo con responsabilidad su papel de exponentes o modelos morales que representan para el conjunto de sus organizaciones o instituciones. Cuando estas personas se enfrentan a un dilema moral ante el que deben posicionarse, tienen en cuenta distintas perspectivas antes de tomar partido, como se ha indicado al inicio de este apartado respecto a cuestiones emocionales. Sopesan las distintas opciones, lo hacen con transparencia y su análisis se realiza mediante deliberaciones compartidas.

Eso no implica, advierten estos autores, que las personas que lideran siempre antepongan los intereses generales frente a los particulares, sino que en ocasiones son capaces de llegar a encontrar soluciones inteligentes que suponen una ganancia para todas las partes (Cipolla, 1996), por lo que se les puede atribuir una capacidad de perspectiva más amplia ante cada dilema. De hecho, las personas con alto desarrollo moral también pueden optar por tomar decisiones no éticas por una variedad de razones, entre las que se destacaría su propia supervivencia en la organización o el mantenimiento de unas determinadas cotas de poder, dado que estas personas no están exentas de tentaciones. Es aquí donde entra en juego lo que Hannah et al. (2011) denominan *coraje moral*.

El coraje moral es la capacidad para defender la conveniencia moral de acciones o decisiones difíciles y resistir presiones externas (y tentaciones internas) para hacer lo contrario. Se trata de una capacidad determinante de cara a afrontar situaciones delicadas o comprometidas concernientes a tener que elegir lo correcto, que resulta capital en el desempeño de un cargo público. Una cualidad que el ejercicio del liderazgo auténtico por parte de quienes lideran puede proyectarse y transmitirse a quienes las siguen y que se sustenta sobre la motivación y confianza de la propia persona que lidera en sus propias habilidades para justificar una determinada acción moral (*eficacia moral*).

En consecuencia, habría más posibilidades de que quien lidera tenga el coraje de adoptar un posicionamiento moral si siente la seguridad de que puede justificar su posición y defender con argumentos (razonamientos) las críticas que su decisión pueda acarrear, lo cual es determinante en el ejercicio de la política, que comporta una alta carga comunicativa e incluso pedagógica. De esta forma, la medición de ese coraje moral también adquiere alto interés como objeto de investigación de cara a diferenciar unos liderazgos de otros, aunque se antoja harto complicada su estimación habida cuenta de todo lo dicho.

En este mismo sentido, Emler (2019) también ha definido siete desafíos morales a los que debe enfrentarse la persona que ejerce el liderazgo:

- a) Resistir la tentación de optar por la ganancia personal frente a la colectiva, es decir, anteponer el interés general al particular.
- b) Renunciar a los atajos que supone el abuso de autoridad. Baste recordar las personas que valiéndose de su condición de cargos públicos han accedido a

vacunas durante la crisis sanitaria del coronavirus antes de que les correspondiera según el protocolo establecido por las autoridades sanitarias.

- c) Aplicar adecuadamente el sentido de la justicia.
- d) La fidelidad a un principio moral.
- e) Evitar el fracaso de un plan.
- f) Minimizar los daños colaterales en el desarrollo de un proyecto. En el caso de que el beneficio no pueda ser general.
- g) Hacer lo correcto.

Por otro lado, el comportamiento auténtico de quienes lideran requiere de una consolidación a lo largo del tiempo para que la integridad también sea reconocida desde fuera como un rasgo distintivo, también, por mimetismo, de la propia organización. Para que ello sea posible es importante la *resiliencia moral* de quien lidera, es decir, su capacidad para adaptarse ante las dificultades y tentaciones manteniéndose fieles a sus propios códigos o principios morales y marcar con dicha actitud la cultura interna de la organización. La reputación moral, por tanto, no puede adquirirse, por lo general, de la noche a la mañana, sino que es fruto de una trayectoria contrastable.

En este sentido, Sendjaya et al. (2016, p.126) recuerdan que “la idea de que el liderazgo auténtico siempre conducirá a acciones moralmente justificables sigue siendo una suposición no probada” y apuntan que el maquiavelismo es la variable que descompensa la relación positiva entre el razonamiento moral y el liderazgo auténtico. Según estos autores, cuando el nivel de maquiavelismo es alto, tanto la relación positiva entre el razonamiento moral y el liderazgo auténtico como la relación positiva entre el liderazgo auténtico y las acciones morales se invierten. Esto sitúa el foco sobre el maquiavelismo (una variable de diferencia individual que funciona como un valor

instrumental basada en que el fin justifica los medios, según Dahling et al., 2009), respecto al cual resulta clave determinar si es posible reconocer en el ejercicio de un liderazgo considerado auténtico o si por el contrario resulta indetectable y conlleva tener que asumir la existencia de otro lado oscuro a añadir a los ya mencionados en los capítulos precedentes en torno a la inteligencia emocional y las habilidades políticas.

Para Ford y Harding (2011), la persona que ejerce un liderazgo auténtico ha de ser necesariamente moral o “buena por dentro” y en la medida en que sea capaz de revelar su bondad interior puede ser considerada líder auténtica. No admite duda que la persona inmoral tratará de ocultar su maldad interior procurando causar la impresión de ser buena, o moral (recordemos la cita de Huxley en la introducción de esta tesis) pero podrá ser descubierta si tienen ocasión y voluntad de hacerlo quienes tienen capacidad para quitar esa máscara, entre quienes destacan los medios de comunicación.

Las personas líderes auténticas son profundamente conscientes de su propio pensamiento y comportamiento y son percibidas por los demás como conscientes de sus propios valores y de los valores de los demás en relación con el contexto en el que actúan. Son personas confiadas, esperanzadas, optimistas, resilientes y de alto carácter moral, tal y como apuntan Avolio et al. (2004) y son capaces de transmitir estas capacidades.

Por otro lado, las personas con liderazgo auténtico se fijarán objetivos que reflejen sus estándares personales de conducta y se motivarán de una forma tan intrínseca que “a menudo estarán tan absortas en su trabajo que se sentirán motivadas únicamente por un sentido de curiosidad, de sed de aprendizaje y de satisfacción por lograr cumplir una tarea o alcanzar un objetivo valioso” (Gardner et al., 2005, p.355), lo que desemboca en una “implicación total en el trabajo”. Además, estas personas

procurarán divulgar de forma selectiva determinadas facetas o aspectos de sí mismas a fin de “crear vínculos basados en la intimidad y la confianza”, al tiempo que incitarán a otras personas de la organización a hacer lo propio (Gardner et al., 2005, p.357).

Coinciden en este enfoque Goffee y Jones (2005; 2006), al sostener que las personas que ejercen un liderazgo auténtico parecen saber qué rasgos de personalidad deben revelar, a quién y cuándo, al permanecer en sintonía con sus entornos. Estas personas confían en su intuición para hacerlo al haber obtenido el máximo aprendizaje de la experiencia, habiendo desarrollado asimismo una gran capacidad para descifrar las expectativas y las preocupaciones de las personas sobre las que intentan influir. De esta forma, las personas líderes auténticas saben cómo conseguir ser aceptadas en las organizaciones e interpretar adecuadamente su idiosincrasia colectiva para impulsar cambios trascendentes (Goffee y Jones, 2005, p.88).

Esta exposición de características que definen al liderazgo auténtico puede contribuir a forjar la idea de que la autenticidad viene a basarse en la sinceridad. A este respecto, Avolio y Gardner (2005, p.319) creen que, en la medida en que las personas seguidoras van destapándose a sí mismas y son más transparentes con quien lidera, esto redundará en un enriquecimiento para quien ejerce el liderazgo auténtico (p. 327). De esta forma, aquellas personas seguidoras que no aprendan a desarrollarse a sí mismas y se limiten a identificarse con quien lidera de forma auténtica pretendiendo emular sus comportamientos o estilo no pueden considerarse auténticas, ya que las características de las que pretenden hacer gala no son propias sino resultado de una imitación y por tanto no reflejan su esencia (Gardner et al., 2005b, p.360). Este enfoque sirve para poner de relieve, de nuevo, la importancia de las personas seguidoras en el ejercicio de un liderazgo auténtico.

### **3.4. *Efectos del Liderazgo Auténtico***

El interés por la influencia de las personas seguidoras se ha ido ampliando en los últimos años al conjunto de las personas que trabajan o pertenecen a la organización o institución, aunque no estén ocupando responsabilidades directivas o de gestión. Se ha ampliado de esta forma el enfoque de las investigaciones sobre el liderazgo auténtico que se habían centrado en la influencia del comportamiento de quienes lideran en las actitudes y el rendimiento de quienes les siguen (Luthans y Youssef, 2007).

La mera percepción de un liderazgo auténtico (asumido como tal, lo sea o no realmente) puede producir efectos muy positivos en el conjunto del personal de la organización, según Clapp-Smith et al. (2009), quienes señalaron que estas percepciones de liderazgo auténtico influyen en las actitudes de las personas empleadas o colaboradoras, en su felicidad y, por ende, también pueden repercutir de forma indirecta en su rendimiento. De hecho, Luthans, Sui, Wang, Wang y Wu (2014) indicaron que el liderazgo auténtico de quienes ocupan puestos de gerencia produce efectos positivos como la mejora de los resultados de ventas y el desempeño laboral de las personas empleadas. Estaría por ver si esto también sucede en contextos de carácter político como los propios partidos políticos o las instituciones del Estado.

En sintonía con este planteamiento, resultaría esperable que las organizaciones que promueven el liderazgo auténtico estén dispuestas a invertir recursos para formar y promocionar cuadros, crecer y, en definitiva, alcanzar mayores objetivos. En esa misma línea, Zhang et al. (2018) también han explorado esta relación entre el liderazgo auténtico y la proactividad, concluyendo que dicha relación no sólo es positiva, sino que, además, la habilidad política constituye una variable que influye para que esa relación sea aun más fluida. Por descontado cabría añadir que, habida cuenta del éxito

de esta forma de liderazgo, proliferaría su consolidación, lo cual supondría una evolución en los modelos de gestión.

Tanto Shapira Lishchinsky y Tsemach (2014) como Valsania et al. (2016), también han demostrado esa relación positiva entre el liderazgo auténtico y el empoderamiento psicológico, en el ámbito laboral, en los términos en los que Kline y Meyerson (2008) lo definieron, sumándose el efecto de ese empoderamiento al del compromiso, al que se refieren Alok e Israel (2012). Dicho compromiso va también de la mano de la confianza, pues otro de los efectos que tiene el liderazgo auténtico en las personas que siguen a quienes lideran de forma auténtica es que genera en ellas altos niveles de confianza (Clapp-Smith et al., 2009).

Esa confianza de las personas seguidoras en quien lidera está íntimamente relacionada con el liderazgo auténtico, apuntan Agote et al. (2016), quienes añaden que la confianza es una variable que media entre la percepción de liderazgo auténtico y la experiencia de emociones negativas, lo que previene y refuerza al conjunto de la organización ante la aparición de posibles conflictos y situaciones tensas. Ello permite deducir que el cultivo de la confianza representa una auténtica vacuna para la organización cuando el conjunto de quienes forman parte de ella percibe que está gestionada con un liderazgo auténtico.

Por su parte, Azanza et al. (2018) han analizado el impacto del liderazgo auténtico ejercido por las personas que tienen puestos de gerencia en el rendimiento de las personas que trabajan realizando ventas, llegando a la conclusión de que la mayor frecuencia de comunicación entre quienes ejercen un liderazgo auténtico y quienes les siguen repercute en unos mejores resultados de trabajo. Además, este trabajo constata que las mujeres fueron percibidas por sus empleados como líderes más auténticas, lo

cual está en consonancia con lo ya advertido por Vinkenburg et al. (2011) y la investigación de Ballesteros-Torrejimen (2020). Esta distinción por género resulta llamativa a los efectos de este trabajo, por lo que será tomada en cuenta en el contexto objeto de estudio de este trabajo: las entidades locales en España.

Por otro lado, la puesta en práctica del liderazgo auténtico también reduce el estrés y aumenta el compromiso en el trabajo, al tiempo que conlleva un menor agotamiento por la interacción con las personas subordinadas, de forma que “cuando las personas que dirigen se sienten bien y se comportan de manera apropiada, resulta más probable que sus seguidoras hagan lo mismo”, tal y como señalan Weiss et al. (2018, p.318). Este modelado positivo también fue advertido por Gardner et al. (2005c), considerándolo el principal medio por el cual quienes ejercen un liderazgo auténtico desarrollan a su vez la autenticidad en las personas que les siguen, lo que bien podría considerarse en consecuencia un *seguimiento auténtico*. Este planteamiento también coincide con las conclusiones de Liu et al. (2018), quienes confirman que el liderazgo auténtico se relaciona positivamente con el comportamiento proactivo de los subordinados.

En esta misma dirección, Singh et al. (2018) añaden por su parte, que el liderazgo auténtico también aumenta la creatividad entre las personas empleadas, concordando con lo concluido tanto por Mubarak y Noor (2018) como por Coelho et al. (2016), quienes sostienen que la creatividad, el compromiso afectivo e ingenio en el trabajo de quienes lideran predicen la creatividad de las personas empleadas. Ante la ausencia de estudios en contextos políticos (administraciones públicas) hemos de adaptar estas conclusiones que se producen en el marco de investigaciones sobre

entornos corporativos y empresariales con todas las cautelas, entendiendo, no obstante, que pueden servir como referencia.

Por otra parte, los resultados de los trabajos de Monzani et al. (2014) indican que las personas seguidoras demuestran niveles más altos de lealtad hacia quien las lidera cuando ese liderazgo es un liderazgo auténtico. Líderes que, por otra parte, no se limitan sólo a pulir las capacidades de quienes las siguen para que puedan también liderar, como ocurre en el liderazgo transformacional, sino que apuestan por que también sean personas más auténticas (Walumbwa et al., 2008). De esta forma, las personas seguidoras pueden crecer en autenticidad, pero eso no las convierte en capaces para ejercer un liderazgo auténtico si no toman conciencia de su potencial completo.

En este sentido, Choi et al. (2017) señalan que las personas que lideran son percibidas como más auténticas por quienes integran la organización cuando éstas últimas tienen presentes sus valores personales antes de establecer comunicación con ellas. Estos autores plantearon, además, que las personas líderes con buenas habilidades de comunicación se consideran más auténticas.

Por su parte, Steffens et al. (2016) señalan que frente a la persona que lidera únicamente motivada por el interés personal, quien lo hace en defensa del interés común tiene más posibilidades de conseguir adhesiones y es más probable que se le atribuyan niveles más altos de autenticidad, lo cual requiere una ineludible valoración política. Los resultados obtenidos por estos autores en sus estudios plantean que son consideradas como más auténticas aquellas personas que son capaces de ser fieles a una identidad colectiva y representarla adecuadamente, lo cual adquiere una especial importancia en el ejercicio de la política tanto a nivel orgánico como a nivel institucional.

El trabajo de Cianci et al. (2009) permite situar el liderazgo auténtico en un plano de alto desarrollo moral, lo cual representa una aportación muy significativa con respecto a las intenciones que persigue esta tesis doctoral. Estos investigadores indicaron que los pensamientos antes mencionados en forma de tentaciones que las personas líderes sufren a la hora de tomar decisiones con alta carga moral fueron reprimidos más fácilmente por las personas con alto nivel de liderazgo auténtico, es decir: el liderazgo auténtico inhibe la toma de decisiones poco éticas, mientras que las personas seguidoras de líderes neutrales o con menos autenticidad eran más propensas a sucumbir a esas tentaciones. Esto supondría que de la válida medición del liderazgo auténtico se podrían extraer indicios de competencia moral, a falta de analizar esta variable en el próximo capítulo.

Por otra parte, Alok (2014) considera que las personas que ejercen un liderazgo auténtico promoverán climas organizacionales positivos donde sus integrantes no sienten necesidad de recurrir a conductas de carácter territorial (propiedad psicológica), ya que quienes las siguen sienten que la organización es un espacio común en el momento en que perciben que quienes lideran lo hacen de forma auténtica. En este sentido, el trabajo de Chinelato et al. (2020) demuestra que el clima de seguridad psicológica de la organización y la percepción de las políticas de la organización predicen el nivel de compromiso de las personas empleadas con su trabajo. Al mismo tiempo, el liderazgo auténtico también repercute en la satisfacción laboral y en el compromiso con la organización por parte de quienes la integran, según Penger y Èerne (2014).

En cuanto a la influencia del liderazgo auténtico en la reputación interna de la organización, Men (2014) señala que el liderazgo auténtico juega un papel determinante

para que la comunicación se produzca con transparencia, haya un clima de confianza y se generen expectativas positivas sobre su futuro. Para ello es importante que aparezca un compromiso organizacional afectivo, que Allen y Meyer (1990) describen como *apego emocional positivo* por parte de las personas empleadas y su nivel de identificación con su organización. Eso se consigue cuando puede hacerse un seguimiento del cumplimiento de las promesas y cuando lo que se dice y lo que se hace está en consonancia. De esta manera, es más fácil que las personas seguidoras se identifiquen con quien lidera y sus valores.

Estos autores subrayan que el liderazgo auténtico está estrechamente vinculado a ese compromiso afectivo organizacional de las personas seguidoras y está totalmente condicionado por las percepciones de integridad conductual de quien lidera. De esta forma, en aquellas situaciones conflictivas, la integridad de quien lidera puede ofrecer seguridad a las personas que la siguen y así se identificarán más fácilmente con ella y con la organización a la que representa, lo que a su vez contribuirá a que se muestren más implicadas y confiadas en la fórmula propuesta para su resolución.

Finalmente, Leroy et al. (2012) también destacaron la importancia de la ética en la cultura organizacional, de tal forma que ésta pueda servir para cultivar el propio liderazgo auténtico y esta integridad conductual, que impulsa a su vez el desempeño de las personas seguidoras gracias a la confianza percibida y la satisfacción con quien lidera. En otras palabras: quien lidera no puede orientar a nadie hacia la integridad si no exhibe a su vez comportamientos íntegros, en consonancia con los trabajos tanto de Dineen et al. (2006) como de Palanski y Yammarino (2011).

A la luz de todo lo indicado, resulta evidente que, dados sus efectos, el fenómeno del liderazgo auténtico resulta de alto interés de cara a la investigación. El

hecho de que no se centre en la persona que lidera, sino en la relación que ésta mantiene con quienes colaboran con ella y la siguen produce muy interesantes derivadas que, al mismo tiempo, dificultarían su estudio experimental. Un estudio que resulta muy sugerente en el campo que se delimita en este trabajo: el de la política.

### **3.5. *Evaluación del Liderazgo Auténtico***

Analizados los efectos del liderazgo auténtico, cabe resaltar que hay autores que han acreditado en sus investigaciones que el liderazgo auténtico en efecto mejora la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de las personas seguidoras, mediante el uso del instrumento Authentic Leadership Questionnaire (Avolio, Gardner y Walumbwa, 2007). Este es el caso de Caza et al. (2010) o Clapp-Smith et al. (2009). Este instrumento ha demostrado validez predictiva (Walumbwa et al., 2008) y tiene dos versiones, en consonancia con lo visto en el apartado anterior: una para quien lidera y otra destinada a las personas seguidoras. Ambas están compuestas por 16 ítems en un formato de respuesta de frecuencia mediante escala Likert de 5 opciones (de 0 a 4) que contraponen versiones. El instrumento mide cuatro factores, a los que se ha hecho referencia a lo largo del repaso teórico del liderazgo auténtico en este capítulo:

- a) La conciencia de sí mismo: Hace referencia al conocimiento sobre las propias capacidades y limitaciones y las ajenas, así como a la forma en que las propias conductas afectan a los demás.
- b) La transparencia: En relación con el comportamiento natural que genera confianza en el entorno de las personas que rodean a quien lidera.
- c) El procesamiento equilibrado: Relativo al análisis pormenorizado de la información y del contexto antes de tomar decisiones, consultando opiniones.

- d) La moral internalizada: Vinculada a la coherencia entre la conducta y los valores o principios frente a presiones internas o externas.

La versión española de este cuestionario corresponde a Moriano et al. (2011). El análisis teórico realizado en este capítulo permite entender que las cualidades que requiere el liderazgo auténtico superan ampliamente las vistas en los capítulos precedentes respecto a la inteligencia emocional y las habilidades políticas y reflejan una capacidad superior, basada en una implicación personal máxima, una visión amplia, la generación de un clima de confianza, comunicación abierta y transparencia. Todo ello, en una atmósfera en la que dichas cualidades se promueven de forma natural, se aprenden y se desarrollan con un efecto propagador.

A pesar de que el componente moral también ha sido considerado en el concepto de liderazgo auténtico, llega el momento de concretar su naturaleza que, en ningún caso puede considerarse accesoria, sino al contrario, completamente definitiva. La inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico pasan a un segundo plano de análisis ante la competencia moral.

#### **Capítulo 4. La Competencia Moral**

Para afrontar la naturaleza de esta variable que centra este trabajo podemos hacernos una sencilla pregunta: ¿por qué existe cierto consenso al considerar a Abraham Lincoln como el mejor presidente de la historia de Estados Unidos? La clave para dar respuesta a esta cuestión ha sido apuntada por McIver y Ridings (1997), quienes denominan *genio moral* a este hombre, cuya vida, tanto como abogado como líder político, se distinguió por una honestidad que fue ampliamente reconocida por la sociedad y lo sigue siendo con el paso del tiempo. La moralidad es, por tanto, un valor

elevado y especialmente apreciado en el ejercicio de la política. Las leyes, no lo olvidemos, emergen de la política.

Tras haber contrastado en los anteriores capítulos de este trabajo los conceptos de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico y las posibles vinculaciones entre cada uno de ellos, así como atisbar de forma indiciaria sus posibles nexos con la moralidad, es momento de centrarse precisamente en el análisis conceptual del componente moral, la variable fundamental de este trabajo.

Antes de hacerlo, parece oportuna esta reflexión del célebre filósofo Bertrand Rusell, del que Weston (1994, p.27) se hace eco: “Los males del mundo se deben tanto a los defectos morales como a la falta de inteligencia. Pero la raza humana no ha descubierto hasta ahora ningún método para erradicar los defectos morales [...] La inteligencia, por el contrario, se perfecciona fácilmente mediante métodos que son conocidos por cualquier educador competente. Por lo tanto, hasta que algún método para enseñar la virtud haya sido descubierto, el progreso tendrá que buscarse a través del perfeccionamiento de la inteligencia antes que del de la moral”. Este trabajo procura, precisamente, contribuir a saber cómo erradicar esos defectos morales.

Por el momento y, como se ha dicho en el anterior capítulo, el liderazgo auténtico fomenta, como aseguran Walumbwa et al. (2008), un sentido de autoconciencia, una perspectiva moral interiorizada, un procesamiento equilibrado de la información y una transparencia relacional, lo cual constituye ese indicio de vinculación que, sin embargo, resulta insuficiente.

Por lo visto hasta este momento, la moralidad parece encontrarse en un estrato mucho más profundo que la inteligencia emocional y la habilidad política, pues no hay pruebas concluyentes en el ámbito de la investigación académica de que se produzca

correlación con ninguna de ellas. Tan sólo el liderazgo auténtico parece ejercer (Cianci et al., 2009) una influencia positiva respecto a lo que Hannah et al. (2011) dieron en llamar *coraje moral*, nos da una pista acerca de esta posible relación.

De todo lo que hasta el momento se ha expuesto en este marco teórico, se puede deducir que no todas las personas con alta inteligencia emocional cultivarían necesariamente un alto nivel de habilidad política y no todas las que lo consiguen estarían en condiciones de ejercer un liderazgo auténtico (en cada contexto determinado) que incluya, además, un marchamo moral a sus decisiones. Todo indica que estamos lejos aun, por lo tanto, de poder considerar que los altos niveles de inteligencia emocional, de habilidad política o de liderazgo auténtico puedan considerarse indicadores fiables de competencia moral. Es necesario, en consecuencia, seguir buscando las claves para poder identificar adecuadamente, desde el punto de vista moral, a las personas que ejercen liderazgos, de manera que las expectativas que puedan depositarse sobre cada una de ellas se ajusten más fielmente a la realidad que a su mera apariencia.

La competencia moral podía considerarse, hasta hace poco más de una década, un concepto escasamente estudiado desde el campo de la psicología según Kiel y Lennick (2005), en comparación con otros conceptos analizados en este trabajo como la inteligencia emocional o el liderazgo en general, y menos aún en relación con el ejercicio de la política (Silvester et al., 2014), si bien ello no ha impedido, por ejemplo, que el fenómeno de la corrupción, tan ligado a la política, haya llegado a ser conceptualizado precisamente en términos de conflicto o dilema moral (Martelo, 2004; Nick, 2019), siendo esta la razón de la inclusión de estas variables en este estudio, como se explicó al inicio.

Es a raíz de la aparición de grandes escándalos de corrupción política y estafas corporativas en un contexto de crisis económica global iniciado en 2008, desde cuando se despertó el interés por investigar esta cuestión, tal y como señalan Julián y Bonavia (2020) y Kim y Kim (2013), con relación al comportamiento de personas que ocupan puestos directivos, gerentes y personas que ocupan posiciones de liderazgo social en general e incluso respecto a las propias organizaciones, desde grandes entidades a pequeñas y medianas empresas (Adla et al., 2020; Felgate, 2020; Morales-Sánchez y Cabello-Medina, 2013).

Dicho interés, no obstante, apenas ha alumbrado estudios específicos sobre cargos públicos en general, cuya competencia moral, a pesar de estar en entredicho, como se ha explicado en la primera parte de este trabajo, sigue sin ser medida ni contrastada de una forma que permita alcanzar conclusiones rigurosas. Aun así, la búsqueda en Google del término en inglés *moral competence* (competencia moral) arroja un resultado de 97.200 entradas en abril de 2021 (9.930 en castellano), por lo que es evidente que presenta enormes posibilidades de estudio y desarrollo.

Para una aproximación conceptual a la competencia moral es interesante una primera aportación por parte de Green (2014, como se citó en Decety y Wheatley, 2015, p.198), quien define la *moral* como “un conjunto de mecanismos cognitivos que conduce a las personas a cooperar en lugar de empeñarse en alcanzar objetivos egoístas”, lo cual resulta esencial de cara a la convivencia en una sociedad diversa y plural (Weber et al., 2012). Esta primera definición, básica, ofrece un marco estratégico de referencia que parece emanar de la propia esencia de la inteligencia emocional y la habilidad política, ya que puede interpretarse como un lema: “evita la vía del conflicto mientras puedas conseguir tus objetivos por la vía del entendimiento” o también como

una reflexión: “por qué ganar o perder, pudiendo ganar y ganar”, planteamiento que encaja, una vez más, con la teoría de la inteligencia de Cipolla (1996) y apunta directamente al momento clave de la toma de decisiones (Dwyer, 2019).

Este enfoque parece estar inspirado en el que ya realizó Smetana (1999, p.312), quien describió la moralidad como el "sistema de reglas que regula las interacciones sociales y las relaciones en la sociedad" y "la comprensión prescriptiva de cómo las personas deben comportarse entre sí", lo que nos conduce a plantear otro marco conceptual necesario, como es el jurídico: dotémonos de unas normas de convivencia y acordemos los sistemas para dirimir de forma justa nuestros legítimos conflictos de intereses y disputas.

Un marco conceptual éste que encaja plenamente con la quinta acepción que el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua recoge para este concepto de moral: “Doctrina del obrar humano que pretende regular el comportamiento individual y colectivo en relación con el bien y el mal y los deberes que implican”. Recordemos que Sócrates denominaba *virtud* a la capacidad humana para hacer el bien, siendo necesario utilizar este concepto precisamente con ese significado en el ámbito político, dado que en nuestros días parece haber sido sustituido por la telegenia y el predominio de los significantes sobre los significados.

Pero ¿qué deberíamos entender por *bien* y *mal*? Por un lado, la cuarta acepción de moral que ofrece el propio Diccionario reza que “conciene al fuero interno o al respeto humano, y no al orden jurídico”, y por tanto nos informa de su naturaleza individual y del código interno que cada persona tiene como referencia, como acredita la segunda acepción, “conforme con las normas que una persona tiene del bien y del mal”.

Es decir, al margen de las leyes o normas establecidas, el juicio moral se corresponde con una concepción e interpretación particular. Así, la primera acepción de *moral* señala que el término es “perteneiente o relativo a las acciones de las personas, desde el punto de vista de su obrar en relación con el bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo colectiva”, siendo este último matiz, “sobre todo colectiva”, el que otorga a la moral su otro carácter, el social, que entronca con la idea de justicia, de modo que ante ésta existe una prevalencia de los criterios que inspiran los códigos aprobados por el Estado frente las visiones particulares o minoritarias. A este respecto conviene aclarar que el uso indistinto que en ocasiones se realiza de *ética* y *moral* resulta inadecuado en el marco de todo trabajo académico y que es la moral la que tiene esa dimensión social en cuanto a costumbres en torno a modelos culturales, mientras la ética se circunscribe al estudio de la moral.

De hecho, para autores como Kohlberg (1992) o Sen et al. (1982), en el centro de la moralidad están precisamente el valor de la justicia y los principios ligados a ella, recogiendo aspectos diferenciales para cada sociedad. Este enfoque social asume, por tanto, las interpretaciones particulares sobre el bien y el mal y alude a unos significados necesariamente compartidos, asumidos por cada sociedad en particular (normas, usos y costumbres) o por el ser humano en general (derechos humanos), sin que ello elimine el componente individual, definitivo en la toma de decisiones delicadas o moralmente sensibles. A este respecto conviene insistir en el sencillo hecho de que, por ejemplo, lo que en algunas sociedades del mundo está catalogado como admisible se considera ligado a la corrupción en otras (Jancsics, 2014), por poner un ejemplo estrictamente ligado al enfoque de esta tesis.

De esta forma, encontramos que muchos de los debates de carácter político que se producen en la sociedad están impregnados de un marcado carácter moral y acaban dirimiéndose ineludiblemente en el terreno jurídico, el de la legislación, pues conviene insistir en que en los sistemas democráticos el poder legislativo corresponde a los Parlamentos que están compuestos por las personas que representan al conjunto de la ciudadanía: las personas que se dedican a la política y ocupan un cargo de representación.

Por ende, cuestiones como la eutanasia, el aborto, la gestación subrogada, el matrimonio entre personas del mismo sexo, la pena de muerte, el desarrollo de la inteligencia artificial, la gestión de los flujos migratorios, la concesión de indultos o la gestión de las crisis sanitarias, entre muchas otras, constituyen meros ejemplos de asuntos con evidente trasfondo moral que son objeto de vivo debate político en torno a su articulación jurídica y motivo de posicionamientos como las objeciones de conciencia. Por ello, Lind (2011) señala que la competencia moral resulta una variable esencial para la convivencia en una sociedad democrática, visión que resulta ser especialmente relevante teniendo en cuenta el objeto de este trabajo.

No es posible, por tanto, dar una contestación objetiva a la pregunta indicada anteriormente, qué debemos entender por bien y por mal, pero sí podemos realizar una aproximación a su respuesta teniendo en cuenta lo dicho en torno a la necesidad de adaptarse a las normas y analizar, tanto el concepto de competencia moral en función de los términos en los que puede definirse, como aquellos códigos compartidos por distintas sociedades, sin perjuicio de los valores propios de cada cual.

#### ***4.1. Concepto y Definición de Competencia Moral***

Hace más de un siglo, Levy-Suhl (1912) ya reparó en el hecho de que los jóvenes criminales no carecían de principios morales, pero sí de la capacidad o criterio para aplicarlos, lo que él dio en llamar falta de *madurez moral*. Lind (2016) reconoce que la definición de competencia moral entraña cierta complejidad por hacer referencia a múltiples aspectos de la conducta humana, si bien defiende que pueden distinguirse en ella dos dimensiones estrechamente relacionadas, una afectiva e intuitiva (implícita) y otra racional (más lenta y explícita).

La primera de estas dimensiones, llamada *juicio intuitivo*, no requiere un esfuerzo y tiende a surgir de una forma automática e irreflexiva (Haidt y Joseph, 2007), como una respuesta emocional inmediata de simpatía o rechazo, de aprobación o desaprobación ante una determinada cuestión, mientras que la segunda dimensión, de carácter racional, funciona de manera más lenta y análoga al razonamiento, pues conlleva sopesar distintos argumentos en favor y en contra para fijar un posicionamiento y justificarlo, así como las decisiones que de éste se deriven en virtud del código moral aprendido o de referencia (Richardson y Zalta, 2013).

Sin embargo, la competencia moral no sería, afortunadamente, una propiedad ni innata ni inamovible que no pueda evolucionar más allá de los efectos que hayan causado en la persona sus experiencias y aprendizajes recibidos durante sus primeros años de vida (Dahl y Killen, 2018) o su educación, sino que más bien sería una *sensibilidad fluida*, como indica Greene (2014), que puede adaptarse para dar respuesta ante determinados desafíos ambientales, los roles sociales y la propia personalidad, siempre y cuando ésta sea estimulada.

Haidt (2001) considera que en la competencia moral tiene más peso el componente emocional que el racional, de forma que el razonamiento sólo entraría en

juego una vez desencadenados los acontecimientos que provocan la necesidad de posicionarse moralmente, cosa que no siempre ocurre. Como meras observadoras, las personas recibimos innumerables informaciones o noticias de alto contenido moral respecto a las que reaccionamos sin necesidad de tener que adoptar ninguna decisión al respecto, lo cual, si fuese necesario, nos conduciría a sopesar mejor cada cuestión. En este sentido de la implicación juega un papel aún más relevante la responsabilidad, ya que nada tiene que ver posicionarse, por ejemplo, respecto al papel del personaje de una película que hacerlo sobre alguien que va a sufrir, para bien o para mal, las consecuencias de la propia decisión, por la cual se puede ser objeto de crítica o juicio (en el caso que nos ocupa en este trabajo, políticamente en primera instancia, pero puede que incluso penalmente).

Esta dualidad entre lo emocional y lo racional queda neutralizada, por tanto, por la variable (contextual o autoimpuesta) de la deliberación o la reflexión. De esta forma, por ejemplo, cabría entender que, existiendo desde el punto de vista emocional un rechazo natural a la antropofagia (juicio intuitivo), la dimensión racional pudiera encargarse de resolver que ésta cabría asumirse moralmente como aceptable en unas determinadas circunstancias, pongamos que para asegurar la propia supervivencia o la de otras personas. Ejemplos de esta naturaleza nos sitúan ante la complejidad de la variable objeto de estudio que se aborda en este apartado.

Igualmente, procede asumir que la dimensión racional, en la medida que se ejercita, permite una mejor adaptación ante la necesidad de posicionamiento moral con respecto a la dimensión afectiva, forjada durante la primera parte de la vida, que tiende a aflorar cuando las circunstancias impiden o dificultan la reflexión: el sentimiento de

miedo, un estilo impulsivo en la toma de decisiones o cuando el tiempo apremia para tomar una decisión.

Esto lleva a cuestionar la definición de la competencia de juicio moral de Kohlberg (1964, p.425) como "la capacidad de tomar decisiones y juicios que son morales (es decir, basados en principios internos) y actuar de acuerdo con dichos juicios", planteando el concepto en términos de coherencia. La definición podría resultar completa en la medida que garantizase, en todo caso, que esa coherencia entre el pensamiento y el acto es, *de facto*, fruto del pensamiento, es decir, de la reflexión, y no de una pulsión.

Quien sí hace hincapié en esa faceta reflexiva es Lind (2015), entendiendo que la competencia moral es la capacidad para resolver problemas y conflictos sobre la base de principios morales universales a través del pensamiento y la discusión, lo cual resulta imposible sin análisis o debate, ya sea interno o con otras personas y que casi siempre resulta más enriquecedor. A pesar de lo convincente que puede resultar este argumento, conviene tener muy presente la enorme dificultad que entraña para algunas personas escuchar argumentos de otras y tomarlos en consideración de cara a reflexionar para conformar una opinión, como ya advirtió Keasey (1973). Por este motivo, este autor confiere a la competencia moral un carácter democrático, al igual que ya lo hizo Messina (1997), incompatible con la violencia, el engaño o la imposición. De hecho, Lind llega a señalar que "el dogmatismo también es una forma de violencia y, a menudo, conduce a la violencia manifiesta o incluso al terrorismo" (2016, p.61).

Esta definición de competencia moral, por tanto, trasciende el objeto de alcanzar un posicionamiento moral fundado. No se trata sólo de reflexionar, sino de deliberar y contrastar pareceres con otras personas, lo que entronca con una de las cualidades

fundamentales del liderazgo que ha podido verse en el capítulo anterior: escuchar a otros para tomar decisiones trascendentales o que tienen implicaciones morales. No es de valorar sólo, pues, la capacidad de quien lidera para posicionarse y elegir la opción que entiende más adecuada esperando el acatamiento de las personas seguidoras, sino su capacidad de escucha y análisis de los razonamientos de otras personas, incluso hasta el punto de que le terminen convenciendo frente a sus propias emociones y argumentos. Es en este punto en el que cabría esperar que la inteligencia emocional pudiera jugar un papel facilitador, el cual habría que demostrar.

Es por ello que Kiel y Lennick (2005, p.7) definen la competencia moral como “la capacidad mental (distinta de la inteligencia cognitiva) para determinar cómo los principios humanos universales (regla de oro: “trata a los demás como quieras que te traten a ti”) deben aplicarse a los propios valores personales, objetivos y acciones" y por lo tanto se refieren al esfuerzo de la persona por aprehender esos principios. Estos autores establecen una conexión con la inteligencia emocional, entendiendo que no puede desarrollarse la competencia moral al margen de ella. Interpretan, por tanto, que la competencia moral es una construcción multidimensional que contiene cuatro elementos, los cuales a su vez se relacionan con diferentes competencias morales concretas:

- a) La integridad, como cualidad que resulta reconocible por la aplicación de cuatro competencias morales:
  - Actuar de manera coherente con los principios, valores y creencias.
  - Decir la verdad.
  - Defender lo que se considera correcto.
  - Cumplir las promesas.

- b) La responsabilidad, basada, a su vez, en tres competencias morales:
  - Asumir la responsabilidad de las elecciones personales.
  - Admitir errores y equivocaciones.
  - Asumir la responsabilidad de tener que ayudar a los demás.
- c) La compasión: concerniente a la competencia moral de cuidar activamente a los demás, es decir, empatizar con sus necesidades, deseos y elecciones.
- d) El perdón, que a su vez está basado en otros dos principios:
  - Perdonarse los propios errores o comportamientos inaceptables.
  - Perdonar los errores de otras personas.

Igualmente, para Kiel y Lennick (2005) la competencia moral es también una competencia fundamental para alcanzar un liderazgo efectivo, ya que es la que permite que otras capacidades o competencias puedan desplegarse y actuar para lograr un objetivo que beneficie a otras personas. De esta forma, de la aportación de estos autores puede corroborarse que, en la medida que sea posible comprobar que quien lidera “dice la verdad”, “cumple sus promesas” y “asume sus responsabilidades”, entre otras consideraciones, se podrá saber que se está ante una persona con un mayor o menor nivel de competencia moral, convirtiéndose en esenciales las pruebas que se realicen al respecto: comprobaciones en las hemerotecas, comparación de actitudes, registro de decisiones y sus consecuencias, etc.

Sin embargo, las capacidades de integridad, responsabilidad, compasión y perdón, siendo valiosas es sí mismas desde el punto de vista moral, parecen elementales y sólo pueden alcanzar un alto nivel de trascendencia si se aplican respecto a dilemas que sean igualmente importantes.

#### **4.2. *La Teoría de Kohlberg***

Resultaría imposible abordar el concepto de competencia moral sin aludir al trabajo de Kohlberg, cuya notoriedad ha marcado por completo el campo de investigación en esta materia desde hace décadas. La elaboración de sus postulados se inspiró en el trabajo original de Dewey (1909) y fue el primero en formular un marco de referencia del desarrollo moral basado en tres etapas o niveles: el más primario o *preconvencional*, caracterizado por la influencia de los impulsos; el *convencional*, marcado por la reproducción irreflexiva de los modelos sociales establecidos y el nivel *autónomo*, en el que la persona demuestra capacidad para formarse sus propios juicios.

De esta forma, Kohlberg desarrolla su teoría basándose en la idea de que el razonamiento moral se desarrolla de forma evolutiva, pudiendo llegar a cubrirse en seis etapas o sistemas de pensamiento que se van superponiendo jerárquicamente, siendo irreversibles y aplicables a todas las culturas. Estas seis etapas se agrupan, a su vez, en los mencionados tres niveles, a razón de dos etapas por cada nivel, representando la segunda de cada nivel una forma más avanzada respecto de la precedente.

Kohlberg entiende que el razonamiento moral, que Sendjaya et al. (2016, p.126) definen como “aquellos procesos cognitivos individuales involucrados en la determinación de lo que es correcto o incorrecto en una situación dada”, actúa cuando se produce un conflicto de referencias acerca de un dilema a resolver. Algunos principios asumidos previamente por la persona que debe tomar partido, forjados por la vía de la experiencia y la educación, entran en contradicción con otros planteamientos ante dicho dilema y ese desequilibrio requiere resolverse mediante la formación de un juicio moral.

#### **4.3. La Teoría de Rest**

Al hilo de los trabajos de Kohlberg surgió, muchos años después, la aportación de Rest (1979), quien considera que el enfoque de la moralidad debe evolucionar y dejar de estar centrado en la idea de justicia, para hacerlo sobre los derechos fundamentales. Bajo este enfoque, Rest et al. (1999) plantean que, en efecto, las personas usan la referencia de la justicia para posicionarse respecto a dilemas morales, pero que también pueden emplear otros esquemas morales que se forman en la adolescencia, una vez que la persona toma conciencia social y empieza a cuestionarse la organización institucional, los roles y costumbres establecidas en la sociedad para mejorar la convivencia. Estos autores creen que estos esquemas son menos rígidos que los niveles que establecía Kohlberg y que serían los siguientes:

- a) Esquemas de intereses primarios, con los que una decisión es considerada correcta en función del interés e implicación personal, identificándose con los niveles 2 y 3 que formulaba Kohlberg.
- b) Esquemas de mantenimiento de normas, con los que la persona contempla opciones para cooperar con otras personas con las que no guarda una estrecha vinculación emocional (equiparable al nivel 4 que estableció Kohlberg).
- c) Esquema postconvencional, caracterizado por la ideología y la coherencia lógica (propio de los niveles 5 y 6).

Rest (1986) entiende que hay cuatro componentes que se deben considerar para medir la madurez moral de una persona:

- a) La sensibilidad moral: el reconocimiento o interpretación de que un problema moral existe en un determinado contexto.

- b) El juicio moral: la interpretación de qué acción tiene una justificación moral de justicia, es decir, es justa.
- c) La motivación moral: las responsabilidades personales que se asumen frente a las consecuencias del posicionamiento, derivadas del compromiso con un comportamiento que se entiende correcto desde el punto de vista moral.
- d) El carácter moral: la persistencia en una tarea moral, la capacidad para superar las tentaciones y el cansancio.

A diferencia de lo que hace Kohlberg, Rest et al. (1999) no conciben el desarrollo moral en sentido piagetiano, como un salto marcado de una etapa evolutiva a otra, sino como una tendencia ascendente, consistente en avances graduales en el uso y la preferencia por pensamientos morales más desarrollados. De esta forma, a la hora de evaluar el desarrollo moral, estos autores no comparten la idea de encasillamiento de la persona en una determinada etapa, sino más bien en el análisis del grado con que se usan diferentes formas de pensamiento.

#### **4.4. *La teoría de Ma***

Ma (1988; 1997) también parte de los postulados de Kohlberg para desarrollar una adaptación de esta teoría a la sociedad china. Concibe la competencia moral como una orientación al comportamiento altruista hacia los demás y una capacidad evolutiva para aplicar la lógica a la emisión de juicios morales. Ma asocia la competencia moral a la empatía y el sentido de justicia y entiende que su desarrollo debe procurar el valor de amor universal, llegando a elaborar su propio instrumento de medición, si bien sólo en chino y aplicado a la población de este país. Establece cinco etapas de desarrollo de la competencia moral, advirtiendo que muy extrañamente las personas adultas llegan a superarlas y pasar a un desarrollo más elevado:

- a) Etapa de obediencia y egoísmo.
- b) Etapa de propósito instrumental y hedonismo oportunismo.
- c) Etapa de afecto y conformidad del grupo primario.
- d) Etapa de orientación a la media áurea y el sistema social.
- e) Etapa de utilitarismo y derechos básicos.

#### **4.5. *La Teoría de Lind***

Lind también fundamenta su planteamiento teórico, casi de forma ineludible como puede comprobarse, conforme a los postulados de Kohlberg (Zerpa, 2007). Lo hace partiendo de la base de que el juicio moral es una capacidad que hace posible adoptar decisiones de carácter moral fundadas en valores y principios, así como de actuar consecuentemente conforme a estos. Sin embargo, a diferencia de Kohlberg y también de Rest, plantea que para poder disponer de una visión completa del juicio moral deben tenerse en cuenta tanto los aspectos cognitivos como los afectivos, a pesar de que ambos no requieran estar conectados para que se produzca un razonamiento moral según exponen los mencionados autores. Lind considera que ambos resultan indisolubles, si bien son distinguibles, representando dos caras de una misma moneda, por lo que pueden y deben analizarse por separado.

De esta forma, para valorar una decisión de carácter moral se requeriría tener en cuenta al mismo tiempo los principios morales en los que se ampara la persona y los razonamientos y argumentos que emplea para justificarla. Este matiz resulta muy relevante desde el punto de vista político, en la medida en que no sólo hay que fijar posición sino explicarla y defenderla. La consideración de ambos aspectos constituye la base en la que se fundamenta el método de la discusión de dilemas morales para el desarrollo de la competencia moral, que es un instrumento ya empleado por Kohlberg y

sobre el que Lind trabaja y esgrime como el más apropiado para la difícil tarea de medir y valorar la competencia moral, si bien éste añade una importante innovación: la incorporación de contraargumentos.

Siguiendo el criterio de Zerpa (2007, p.151), la teoría de Lind se distingue precisamente de las de Kohlberg y Rest en que no se basa en planteamientos cognitivos o racionales, e incluye los emocionales o afectivos, lo que viene a suponer un planteamiento dual (Fasko y Willis, 2008). A este respecto, Lind se atreve a señalar algunas *anomalías* en el planteamiento de los otros dos autores precedentes y cuestiona la capacidad para predecir si la decisión moral que tomará una persona se ajustará al nivel de desarrollo moral que se le atribuye con respecto a unos niveles o esquemas de referencia, lo que a su vez conduce a asumir que no hay unas leyes del desarrollo moral que se puedan aplicar a la predicción del comportamiento moral.

El enfoque social y educativo de esta teoría (Weber, 2012), también cabe calificarse como democrático, como ya se ha dicho y se entronca, en cierta medida, con los planteamientos iniciales de este trabajo respecto a la inteligencia emocional y las habilidades políticas, por cuanto este autor cree que la base de la competencia moral radica en el desarrollo de la capacidad para resolver conflictos utilizando la empatía y la discusión mediante la participación cívica (o participación ciudadana), así como en la implicación en los asuntos públicos. En esta misma dirección apunta el trabajo de Souza et al. (2019), quienes también recomiendan que la formación en competencia moral se produzca mediante el debate de dilemas morales en las aulas y que en el caso que nos ocupa podría tener aplicación a la formación de quienes ocupan cargos públicos.

Habermas (1976, p.34) ya consideró que estudiar dilemas morales con otras personas y llegar a plantear soluciones a los mismos de una forma razonada es el

camino adecuado para “la anulación de aquellos comportamientos agresivos que se interponen inadvertidamente en las estructuras comunicativas y que impiden la resolución consciente de conflictos y la regulación consensuada de los mismos mediante barreras comunicativas tanto intrapsíquicas como personales”.

Se trata, por tanto, de un enfoque claramente político, ya que Lind (2011, p.28) habla de *competencias democráticas*, entendiendo que la más básica de todas ellas es la de “involucrarse en un discurso racional y moral con otras personas, especialmente con oponentes”, de tal forma que son fundamentales las siguientes tres actitudes:

- Usar y aceptar argumentos como medio de solución de conflictos.
- Usar orientaciones o principios morales comúnmente aceptados para evaluar argumentos.
- Hacer esto incluso cuando se sea objeto de desafío o motivo de confrontación con oponentes o por aquellos que estén en desacuerdo.

Cuando se afronta la necesidad de forjar una opinión ante un problema moral o dilema, es cuando puede producirse un conflicto entre la parte afectiva y la racional de la competencia moral. La tendencia marcada a tomar partido de forma impulsiva para resolver dicho dilema sin reflexión evidencia dogmatismo, el cual emerge de la parte afectiva. Si la única preocupación de la persona para afrontar el debate y la resolución del dilema es procurar el blindaje argumental de las propias ideas de partida, las explicaciones que usará se adaptarán a su propio discurso pero no se modificarán sus opiniones (Lind, 2011), por lo que esa persona estará racionalizando pero no demostrando racionalidad, ya que hacerlo evidenciaría su disposición a replantearse las propias posiciones y actitudes, ajustándolas a principios morales que sean compartidos, al tiempo que analizando los argumentos ajenos y juzgándolos según su calidad moral y

no su afinidad con los propios (Lind, 2016). De esta manera, para valorar la competencia moral respecto a un dilema moral es preciso tener en cuenta, al mismo tiempo, tanto los valores y principios morales en los que se ampara la persona, como los razonamientos que utiliza para justificarla, mediando entre ambos aspectos la formación del juicio y la acción morales (Lind, 2014).

Este autor considera que hay otras capacidades que forman parte de la competencia moral y que tienen que ver con la toma de conciencia de los propios principios, la consideración de las circunstancias originales de cada situación, la habilidad para plantear metaprincipios que resuelvan los conflictos entre principios, la defensa de los propios principios cuando personas con las que se tiene un estrecho vínculo afectivo defienden otros de carácter opuesto y, finalmente, escuchar los argumentos diferentes de personas desconocidas. A mayores habría que incluir la capacidad de hacer todo lo anterior en circunstancias en las que se haya producido una alteración emocional, lo cual no es infrecuente, por lo que la formación en esta materia parece adquirir una importancia capital.

Por todo ello, la competencia moral puede aprenderse y desarrollarse con la adecuada formación específica, tal y como sostienen Lind (2011), Klimenko y Sofia (2019) y Klimenko et al. (2018), lo cual abre un interesante cauce de cara a la formación de los cargos públicos en esta materia, con el conjunto de la sociedad como gran beneficiaria potencial de su adecuada implementación, si bien hay no pocas resistencias entre los cargos públicos a la formación y mala valoración por parte de una parte de la sociedad a los gastos relacionados con ella (Silvester et al., 2014). ¿Acaso no cabría considerarla como una inversión?

De la importancia de encuadrar el aprendizaje de la competencia moral en el ámbito formativo institucional se deduce necesariamente la conveniencia de su inclusión en el educativo, pues su utilidad no se circunscribe al ámbito político exclusivamente, sino que está apegado a la propia naturaleza de las organizaciones, como se ha visto en los apartados precedentes. En este sentido resulta de gran interés la aportación de Poulshock (2006), quien llama la atención sobre la naturaleza verbal del razonamiento moral, de forma que las deficiencias en el desarrollo de capacidades verbales puede incidir en el hecho de que el razonamiento moral sea más simplista y menos adaptable a circunstancias complejas y que, por tanto, la carencia de reflexión y diálogo o debate con otras personas sobre cuestiones morales también empobrezca dicho razonamiento moral.

Estamos hablando de un razonamiento moral que conlleva sopesar distintos argumentos de cara a adoptar una posición y justificarla en virtud de unos determinados códigos morales. Una reflexión y un razonamiento que se construyen con argumentos y que, por tanto, están condicionados por el uso del lenguaje (Costa et al., 2014; Niemi et al., 2020) y la destreza de la persona para hacer un uso estratégico del mismo, lo cual constituye toda una habilidad política en sí misma (Lakoff, 1980; 1998; 2008).

Al fin y al cabo, los problemas o dilemas morales terminan definiéndose y exponiéndose en unos términos y no en otros, pudiendo esas elecciones lingüísticas, sustantiva y morfológica, condicionar y hacer variar posicionamientos de forma decisiva (también en clave electoral), teniendo connotaciones distintas. No es lo mismo, por ejemplo, abordar un debate sobre la “prisión permanente revisable” en vez de hacerlo sobre la “cadena perpetua revisable”.

#### **4.6. *Implicaciones de la Competencia Moral***

La forma en que las personas que lideran toman las decisiones con respecto a cuestiones que entrañan conflictos o dilemas morales, su significado y consecuencias, producen necesariamente un efecto en el seno de las organizaciones e instituciones que dirigen, tal como explica la *teoría del intercambio social* que en su día ya expuso Homans (1958). Esta teoría sostiene que todas las relaciones se forman, se mantienen o se rompen según un análisis de coste-beneficio, de tal forma que en función de cómo interpretan las personas que integran la organización esas decisiones, especialmente si les afectan, produce unas consecuencias. Si las personas seguidoras perciben empatía o refuerzo positivo a la labor que desempeñan por parte de quienes lideran, se sienten con la obligación de corresponder con comportamientos que a su vez son valorados por quien ostenta las más altas responsabilidades. De la misma forma, si se interpretan de forma negativa, el efecto es una reacción en el mismo sentido, produciéndose un inevitable desafecto.

Esto quiere decir que la gestión de la moralidad resulta especialmente delicada en el ejercicio del liderazgo, suponiendo en similares proporciones tanto una gran amenaza como una gran oportunidad. Atendiendo al objeto de estudio de esta tesis, cuando en el seno de una organización política o una administración pública se toman decisiones que no resultan moralmente aprobadas por las personas que la integran el liderazgo se ve automáticamente debilitado y con él se daña a la propia organización. Es por ello que las decisiones de índole moral deben ser cuidadosamente gestionadas, los razonamientos morales deben ser fruto de intensa meditación y ser explicados con claridad, especialmente si afectan a cuestiones internas.

Si en la organización está asentado un clima ético positivo esta digestión resulta más sencilla. Para ello es fundamental la forma en que se exponen y comparten los

objetivos y los métodos de trabajo, pues ello repercute en el rendimiento de las personas colaboradoras o subordinadas siguiendo dicha teoría del intercambio social, tal y como apuntan Kiel y Lennick (2005). Cuando las personas que lideran demuestran carecer de integridad, honestidad y sinceridad, las personas que trabajan con ellas sufren más dificultades para centrarse en sus trabajos y se sienten desprotegidas y amenazadas ante posibles decisiones injustas que las puedan afectar, como señalan Ackerman y Kanfer (1989), alterando así su propia templanza en la toma de decisiones.

Este planteamiento está en plena sintonía con lo expuesto en el capítulo anterior, puesto que Sendjaya et al. (2016) advertían de que un alto nivel de capacidad de razonamiento moral no conlleva necesariamente una actitud de firmeza en el sostenimiento de posiciones morales y que tras un aparente liderazgo auténtico pueden esconderse actitudes que revelen maquiavelismo. Estos autores creen que los valores maquiavélicos pueden influir y desestabilizar de cara a la toma de decisiones morales o en cuanto a la defensa de estas y hacerse presentes mediante criterios vinculados al egoísmo, las presiones competitivas, la escasez de recursos y todo tipo de variables contextuales. Consideran, en consecuencia, que no hay una relación directa entre el razonamiento y la acción morales mediante liderazgo auténtico y que por tanto hay una brecha, llegando a la conclusión de que alguien con gran eficacia moral podrá presumir de liderazgo auténtico sólo si tiene un bajo nivel de maquiavelismo.

Dado que el liderazgo auténtico es incompatible con el maquiavelismo, detectar éste sería determinante para satisfacer la inquietud de Antístenes que aparece reflejada al inicio de esta tesis doctoral. Esa postura apunta en la misma dirección que la de Belschak y Den Hartog (2012), quienes defienden que los efectos positivos de un liderazgo ético en el compromiso laboral desaparecen cuando las personas líderes tienen

alto nivel de maquiavelismo. Parece claro, por tanto, que las personas seguidoras, dada su cercanía con quienes lideran, se encuentran en una posición privilegiada para advertir actitudes maquiavélicas y, por tanto, para prevenir decisiones incompatibles con la competencia moral. Posición privilegiada y comprometida al mismo tiempo, lo que puede situarlas en un dilema.

De especial interés en relación con el objeto de estudio de este trabajo resulta el trabajo de Emler et al. (1983), quienes determinaron que las diferencias individuales en el razonamiento moral de las personas adultas se deben a su ideología política-moral. Comprobaron cómo las personas con tendencia progresista o izquierdista lograban puntuaciones significativamente más altas que aquellas de los grupos más conservadores o derechistas, si bien éstas últimas eran capaces de dar una imagen distinta. Lind (2002) replicó ese estudio, concluyendo que las personas (también estudiantes, como en el caso de Emler et al.) que se describieron a sí mismas como conservadoras o derechistas demostraron una menor competencia moral y que por tanto el instrumento empleado (Rest, 1992) permite maquillar respuestas, por lo que no es un instrumento válido para su medición. Esta es una cuestión que será considerada en este estudio y sobre la que podrá realizarse alguna lectura, si bien no se centra en ella.

Por su parte, un estudio de Caprara et al. (2018) analizó la influencia de la variable religiosidad en la ideología política en 16 países, estableciéndose diferencias significativas en cuanto a la ideología política en función de ella, determinando que está relacionada con posicionamientos políticos conservadores en todos los países salvo Australia, siendo España uno de los que más influencia registra. En otros estudios a este respecto, tanto Duriez y Soenens (2006) como Lajčiaková (2013) determinaron que no hay una relación intrínseca entre la religiosidad y la moralidad.

La posible correlación entre el posicionamiento ideológico y la competencia moral debe ser tratada con cautela habida cuenta del interés que puede despertar, siendo susceptible de ser utilizada de forma interesada con fines partidistas. Por esta razón resulta más interesante el enfoque que realizan Fontrodona y Sanz (2019), quienes equiparan la competencia moral con la *templanza* en el más puro sentido clásico del término, como una virtud moral básica de dominio propio (que no equivale a autocontrol) que se distingue por la equidistancia entre extremos. En este sentido, la competencia moral habría de cursar con la moderación frente al extremismo, con independencia del signo político de dichos extremos. Este posicionamiento deriva del que adoptan Cabello-Medina y Morales-Sánchez (2013), quienes ponen énfasis en el paralelismo entre las competencias morales y las cuatro virtudes cardinales: la prudencia, la justicia, la voluntad y la templanza. Esa templanza como competencia moral fundamental que, se puede demostrar mediante una serie de fortalezas de carácter (Peterson y Seligman, 2004):

- a) El perdón, como fuerza empleada para evitar el resentimiento y el odio.
- b) La humildad, para no considerarse especial y demostrar más que hablar, lo que evita la arrogancia.
- c) La prudencia, relacionada con no asumir riesgos innecesarios, eludiendo la tendencia a la satisfacción a corto plazo.
- d) La autorregulación o autocontrol, que tiene que ver con la disciplina y el control de las emociones.

Estas fortalezas de carácter han sido estudiadas por Benniefield, M. (2020), estableciendo que juegan un papel decisivo en cuanto a la capacidad de las personas que lideran para reconocer y orientar las fortalezas de carácter de las personas seguidoras.

Finalmente, Beussink et al. (2019) concluyeron que la orientación política no guarda una relación significativa con la competencia moral, mientras que la baja competencia en materia de razonamiento moral está fuertemente correlacionada con una obediencia ciega a la autoridad (Lind, 2011, p.36) y, por tanto, tiene que ver con el escaso margen para adoptar posicionamientos que obedezcan a criterios morales propios. Aun no siendo objeto de este trabajo, esta última consideración sienta las bases para un inquietante debate: hasta qué punto los poderes públicos orientan la gestión institucional a la promoción de una baja competencia moral que refuerce el mantenimiento y cumplimiento de las leyes y no su cuestionamiento, cuya clave parece estar en la separación efectiva de poderes y el papel que puede ejercer y ejerce la oposición política en todos los niveles institucionales el sistema.

#### **4.7. *Evaluación de la competencia moral***

Si la definición de la competencia moral ya entraña dificultad de por sí, su evaluación representa un desafío aún mayor. Sin embargo, parece evidente que solamente cabe aspirar a medirla “en virtud de fenómenos de actuación” (Habermas, 1983, p.198) puesto que, como indica Lind (2002), ni el comportamiento que se dirige voluntariamente en cualquier sentido puede indicar capacidad alguna, ni se puede observar (y por tanto medir) dicha capacidad si no es ante determinadas tareas o problemas cuya solución exija demostrarla. En consonancia con los planteamientos teóricos que han sido expuestos se pueden destacar los siguientes instrumentos de evaluación:

- a) La Moral Judgement Interview, de Colby y Kohlberg (1987):

Este instrumento consiste en una entrevista semiestructurada sobre tres dilemas morales que instan a posicionarse respecto a valores en conflicto. Se trata de un método

individualizado y por tanto enormemente costoso en cuanto a tiempo de corrección. Debe ser administrado de forma oral y, si es posible, grabado, para ser posteriormente transcrito. La duración de la aplicación ronda los 60 minutos. En un principio, la pretensión de Kohlberg era desarrollar la entrevista basándose en el método clínico de Piaget sin ánimo de estandarizar la prueba, sin embargo, ante las peticiones que recibió de otros colegas, procedió junto con su equipo a editar un manual de evaluación de la entrevista para que pudiera ofrecer más objetividad de cara a la estimación del juicio moral, alcanzando así un mejor nivel de confiabilidad y objetividad, si bien quedando aún a merced de una evaluación cualitativa. Para estimar la validez de este instrumento, Colby y Kohlberg (1987) se basaron tanto en estudios longitudinales como en la evaluación de jueces.

El Moral Judgement Interview permite elaborar un perfil moral de la persona evaluada identificando la problemática (el tema moral suscitado por el dilema), las normas y los elementos utilizados en las respuestas. Cada dilema está planteado como oposición de temas morales que sitúan a la persona entrevistada en la tesitura de justificar su argumento utilizando uno u otro tema. La norma es el conjunto completo de valores que son usados para justificar la elección a favor o en contra de la actitud del personaje que protagoniza el dilema. Las normas que pueden emplearse son: Vida, propiedad, verdad, afiliación, amor, autoridad, ley, contrato, derechos civiles, religión, conciencia y castigo. Finalmente, los elementos, son las unidades menores para analizar y reflejan la forma en que la persona entrevistada aplica la norma en el dilema, pudiendo ser modales o de valores. Los elementos modales se corresponden con la razón deontológica (Bataglia, 1996) y tratan básicamente de derechos y deberes,

mientras que los elementos de valor se refieren a la ética teleológica, que tiene en cuenta las consecuencias de las acciones morales.

Las etapas atribuidas a las personas analizadas pueden ser, según Colby y Kohlberg (1987), etapas puras, transicionales (cuando hay prevalencia de una etapa más baja, pero hay presencia de raciocinio de una etapa posterior) y etapas de consolidación (cuando hay prevalencia de una etapa más alta, pero hay la presencia de raciocinio de una etapa anterior). La mayoría de las personas están en la etapa transicional o la de consolidación, según indican Díaz-Aguado y Medrano (1999).

b) El Defining Issues Test, de Rest (1979, 1986 y 1992).

Es una herramienta autoadministrada con respuesta de opción múltiple. Al igual que la anterior, esta prueba también consta de tres dilemas morales (en su versión corta), pudiendo llegar a seis en su versión larga. Respecto a todos ellos, la persona evaluada debe contemplar y elegir respuesta entre 12 opciones, habiendo una escala de cinco grados de importancia para la resolución. La persona evaluada debe ordenar las cuatro alternativas que considera más importantes para la solución del dilema. De esta forma se obtiene el índice P, que representa el porcentaje de nivel post-convencional (etapas 5A, 5B y 6). La prueba también permite apreciar los patrones de respuesta que se ofrecen en cada etapa (2, 3, 4, 5A, 5B y 6). Este instrumento presenta una serie de ventajas respecto a la entrevista: no depende de la habilidad verbal de las personas evaluadas, permite mayor control del desarrollo de la prueba a quien la administra y da lugar a una corrección automatizada o digital. Las 12 opciones de respuesta en cada dilema se corresponden con los tres esquemas de la teoría de Rest, que guardan un paralelismo con los de Kohlberg.

El primer esquema, de interés personal, se corresponde con las etapas 1, 2 y 3 de Kohlberg y se distingue por la necesidad de seguridad y bienestar personal y de las personas del entorno afectivo más cercano. El segundo esquema “de mantenimiento de las normas”, que Rest (1999) entendía que podía resultar perjudicial por cuestionar los derechos o la libertad cuando se asume de forma rígida o exagerada, se corresponde con la etapa 4 de Kohlberg y se caracteriza por la necesidad de normas para disponer de un sistema de cooperación, el empleo de la ley para delimitar expectativas para las personas que no son cercanas o son desconocidas, la uniformidad en la aplicación de las leyes, el cuestionamiento de que la obediencia a las leyes favorezca a todo el mundo por igual y el respeto a la autoridad que está amparado por los poderes del Estado. El tercer esquema *post-convencional* está compuesto por cuatro elementos: La prevalencia del criterio moral, que conlleva asumir que las leyes constituyen códigos que pueden ser organizados de diferentes maneras; la búsqueda de un modelo ideal para transformar la sociedad, la capacidad para compartir ideales basados en principios y orientados al bien común; la reciprocidad total, es decir, la aplicación uniforme de las normas al mismo tiempo que su cuestionamiento.

- c) El Moral Competence Test (Lind, 2014), antes llamado Moral Judgment Test (Lind, 1978), también está inspirado en la teoría del desarrollo moral de Kohlberg.

Las características de estas medidas contienen tareas morales para las personas participantes. De forma análoga al Moral Judgement Interview y al Defining Issues Test, este instrumento plantea dilemas morales, pero a diferencia de los anteriores instrumentos, el Moral Competence Test evalúa la capacidad de la persona para aplicar la estructura de juicio en situaciones adversas, pidiendo que la persona valore

argumentos con diversas orientaciones morales y recogiendo opiniones a favor y en contra de la decisión del personaje que toma partido en el dilema.

Al presentar cada dilema, la persona evaluada ha de identificarse con aquel argumento que mejor representa su propia opinión. Esta elección refleja una actitud moral y sus propios valores, pero la prueba no se limita a hacerse eco de esta, sino que plantea una tarea moral más compleja, como es el reconocimiento del peso de los argumentos que se oponen al propio posicionamiento moral de la persona. Este reto no sólo supone la puesta en juego de la estructura cognitiva (argumentos frente a contraargumentos), sino que enfrenta a la persona con la necesidad de adoptar una postura no dogmática, siendo ésta la capacidad que pretende medir el Moral Competence Test.

Esta orientación del instrumento responde a esa doble cara del desarrollo moral: por un lado, la faceta afectiva y por otro lado la cognitiva, de forma indisoluble e integrada. Con este planteamiento, Lind (1999) hace posible distinguirlos ya que, posicionándose con sus elecciones en las cuestiones de cada dilema, más que un determinado nivel, la persona evaluada está reflejando su defensa de un ideal. De esta forma, de cara a la evaluación con esta prueba se pone en valor la reversibilidad, ya que aquellas personas que prefieren argumentos que se corresponderían con etapas superiores tienen la posibilidad de demostrar tal preferencia basándose en contraargumentos, lo cual demostraría, según Lind, más claramente su competencia moral, llegando a un mismo resultado por caminos opuestos poniendo de relieve la parte cognitiva. Sin embargo, la reversibilidad no equivale a competencia moral, sino una capacidad de análisis y de maniobra respecto a la fijación de un posicionamiento o la toma de decisiones respecto a dilemas morales.

En un principio, el Moral Judgement Test fue diseñado con dos únicos dilemas. El primero era relativo al robo y el segundo concerniente a la eutanasia. En una escala Likert, la persona evaluada debía posicionarse respecto a cada uno de los 12 argumentos que se presentaban, seis a favor y seis en contra de la actitud que adopta el personaje protagonista. La puntuación más alta se atribuye a personas que demuestran capacidad para detectar la calidad moral de determinados argumentos frente a otros, con independencia de estar de acuerdo con cada uno de ellos. En este sentido, es interesante indicar que la puntuación C del test (C de competencia), refleja la consistencia de los juicios de la persona evaluada sobre los argumentos a favor o en contra, de tal forma que cuanto más alta es esta puntuación, más alta es la competencia moral que se atribuye. Estas personas demuestran, según Lind, su capacidad para apreciar de forma sistemática argumentos que se refieran a una perspectiva socio-moral, frente a aquellas que sólo aprecian los argumentos que apoyan su propia solución del dilema, es decir, sólo argumentos a favor o en contra respectivamente.

Por tanto, la competencia moral se confirma como la variable más compleja de las que se consideran en este trabajo. Cuenta con dos caras, la racional y la emocional, que adquieren al mismo tiempo una dimensión social que puede considerarse especialmente marcada en el ejercicio de la política local, pues afectan a la resolución de conflictos y dilemas de corte moral cercanos a la realidad cotidiana de la ciudadanía. La cara racional funciona con tiempo para recapacitar, mientras que la emocional está apegada al corto plazo y las reacciones inmediatas.

En el marco teórico de esta tesis hemos podido comprobar que la mala reputación moral de las personas que desempeñan responsabilidades políticas es clásica, con sus matices históricos y culturales, también con excepciones que confirman tal

regla. Se asume que la inconformidad social, el deseo de cambiar la realidad, pasa por señalar a la clase dirigente con carácter general como problema estructural.

A pesar de las amenazas para el sistema democrático que el desafecto o la desconfianza, cuando no la hostilidad de una parte de la ciudadanía, suponen hacia quienes rigen las instituciones (no sólo afecta al poder ejecutivo y al legislativo, sino también al judicial), en el campo de la psicología no se han invertido muchos esfuerzos en descubrir los fundamentos de esta cuestión. Se han estudiado variables como la inteligencia emocional, la habilidad política, el liderazgo auténtico o la competencia moral por separado, habiendo un gran campo de estudio por acometer.

De la descripción teórica de estos conceptos puede deducirse que, entre la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico pudiera haber una cierta relación de contigüidad en forma de destilación. La competencia moral, sin embargo, parece ser una variable compleja de orden superior que, sin embargo, podría guardar alguna relación con características concretas de las anteriores u otras variables, siendo de máximo interés detectar esos posibles vínculos para proceder a un estudio más específico.

## **Parte II. Estudio Empírico**

### **Capítulo 5. Objetivos e Hipótesis**

La percepción social de la política y los políticos como el problema más grave de la sociedad española pone de relieve la conveniencia de disponer de datos sobre la competencia moral de los cargos públicos. La inexistencia de estudios previos sobre esta cuestión con respecto a personas que ocupan cargos públicos en general y cargos públicos locales en particular (los más cercanos a la ciudadanía) justifica por si misma la realización de una investigación que contribuya a abrir camino.

La pretensión fundamental de este trabajo es, precisamente, promover una línea de investigación en este campo de conocimiento en particular, tratando de medir la competencia moral de una muestra de ediles de toda España y procurando explicar los resultados en función de su nivel de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico, entre otras variables. Igualmente, se considera que este trabajo puede ayudar, no solo a desentrañar el fundamento de esa desafección ciudadana hacia las supuestas carencias morales de sus representantes, de la que se habla en la parte teórica de este trabajo, sino también a valorar con una perspectiva más cualificada el sentido de algunos comportamientos y decisiones, tanto de las personas elegidas para ocupar los cargos como del electorado.

Sin investigaciones análogas que replicar, hipótesis similares que refutar o resultados publicados con los que comparar, parece lógico que un estudio como este deba considerarse preliminar y contemple una serie de variables básicas de índole sociológica para explorar vinculaciones con la competencia moral, buscando de esta forma cotejar resultados con otros estudios en la materia, aunque no versen específicamente sobre personas que ocupan cargos políticos o el ejercicio de la política.

De la relación o no entre dichas variables podrán extraerse algunas conclusiones que permitirán apuntar nuevas líneas de investigación en torno a los factores que condicionan y explican la competencia moral. Partiendo de la idea de que la competencia moral es una competencia que puede aprenderse (Lind, 2015; Klimenko et al., 2018; Klimenko y Sofia, 2019), los resultados podrían ayudar a dilucidar la conveniencia de su inclusión, ya no sólo en planes formativos específicos para cargos públicos o profesionales que deben gestionar dilemas morales, sino en el propio *currículum* educativo. Al fin y al cabo, la competencia moral como *competencia democrática* (Lind, 2011) no ha de servir sólo para aprender a tomar de decisiones de carácter político con criterio moral, sino que resulta apreciable para la toma de decisiones apegadas a la vida cotidiana.

A continuación se ordenan los objetivos que se pretenden alcanzar con este trabajo, derivando de cada uno de ellos las hipótesis correspondientes:

1. (Objetivo 1). Medir el nivel de competencia moral de una muestra de concejales y concejalas de España.
  - 1.1. (Hipótesis 1.1.). La puntuación media en competencia moral de los concejales y concejalas de la muestra no difiere significativamente de la obtenida en otros estudios con población adulta en los que se ha empleado el mismo instrumento.

Se parte del supuesto de que la dedicación a la política mediante el desempeño de un cargo público, en este caso de edil, no conlleva en sí mismo disponer de un mayor nivel de competencia moral. Se considera que las personas con más competencia moral no muestran una predilección especial por la política en comparación con otras actividades, al menos respecto a la política municipal.

2. Medir el nivel de inteligencia emocional, de habilidad política y de liderazgo auténtico de una muestra de concejales y concejalas de España.

- 2.1. Los concejales y concejalas de la muestra obtienen puntuaciones similares a las de otros estudios respecto a inteligencia emocional, pero destacan por encima de la media en habilidad política y liderazgo auténtico.

Se entiende que las personas que materializan su inquietud política en un compromiso de afiliación o de incorporación a unas listas electorales y se exponen así a la posibilidad de resultar elegidas por sus conciudadanos para el desempeño de una responsabilidad política, poseen niveles por encima de la media en estas dos variables: habilidad política y liderazgo auténtico. No hay razones, sin embargo, para esperar que obtengan una puntuación media más alta en cuanto a inteligencia emocional, dado que esta variable se compone de habilidades básicas que resultan de natural aplicación a innumerables actividades propias de contextos marcados por la interacción social, facilitando su selección para el cargo su nivel de habilidad política y sus dotes de liderazgo auténtico.

3. Determinar la relación entre la competencia moral y las variables psicológicas de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico.

- 3.1. La competencia moral guarda algún tipo de relación con las variables psicológicas de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico.

Encontrándose entre los fundamentos de la inteligencia emocional la empatía, la asertividad, las habilidades sociales o la adaptabilidad; entre los de la habilidad política la capacidad de trabajo en red o la influencia interpersonal y entre los del liderazgo auténtico la moral internalizada, cabe esperar que haya indicios de relación entre alguna

de estas variables (y sus componentes, sean estos u otros) con respecto a la competencia moral.

- 3.2. La inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico guardan relación entre sí.

Los datos, en virtud de lo expuesto en el marco teórico de este trabajo, deberían avalar la relación de contigüidad entre estas variables, especialmente entre la inteligencia emocional y la habilidad política.

4. Comprobar el grado de relación entre la competencia moral y otras variables de carácter modulador.

- 4.1. El nivel de competencia moral de los concejales y concejales de la muestra no guarda relación con su edad.

Se parte de esta hipótesis debido a la existencia de argumentos contradictorios al respecto. Por un lado Kohlberg (1984, p. 14) y Rest (1986, p. 106) se basan en la idea piagetiana de que la competencia moral está ligada a la evolución y por tanto depende en gran medida de la edad, planteamiento que posteriormente ha sido significativamente matizado por Lind. Igualmente, la postura de Fontrodona y Sanz (2019), quienes apuntan a que el contacto directo o indirecto con dilemas morales a lo largo de la vida puede contribuir a cultivar esa capacidad moral o templanza, choca con el planteamiento de otros autores que señalan que la edad establece una relación inversa con la capacidad de razonamiento moral (Cunha et al., 2017; Mouratidou, 2017; Neves Feitosa et al., 2013).

- 4.2. El nivel de competencia moral no está condicionado por el género.

Se espera que no haya correlación entre ambas variables en consonancia con los trabajos, tanto de Onifade y Bodunde (2009) como de Mouratidou (2017), si bien otros

estudios apuntan una mayor competencia y consistencia en la configuración moral de las mujeres (Crocetti et al., 2019) que resulta de interés contrastar.

4.3. El nivel de competencia moral no depende del nivel de formación académica.

A este respecto, hay estudios que presentan resultados contradictorios (Mahasneh, 2014; Lind, 2020). Se considera que la capacidad de resolución de dilemas morales se basa en códigos y razonamientos morales y no en conocimientos especializados, en el sentido que plantean Hummel et al. (2018), quienes concluyeron que el nivel académico no correlaciona con la competencia moral. Se pretenden igualmente aprovechar la muestra para contrastar los resultados comparar los datos que se obtengan en este trabajo con los publicados hace una década por el Gobierno de España que reflejaban un predominante bajo nivel académico (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2009; Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2019) entre las y los ediles españoles.

4.4. La competencia moral de las concejales y los concejales de la muestra no varía en función de si disponen de dedicación exclusiva a la actividad política o no.

Aunque se diera por válido el discutible argumento de que la dedicación exclusiva a la política conlleva un deterioro del contacto directo con la realidad social, ello no habría de suponer necesariamente el menoscabo de la competencia moral, si bien Lind (2016) la ha relacionado con el dogmatismo. Del mismo modo, nada hace presagiar, por el contrario, que la dedicación exclusiva contribuya a cultivar la variable objeto central de este estudio. De esta forma, la creencia popular de que la persona que ocupa el cargo público tiende a vivir “en otro planeta” y se desconecta de la realidad

social al sumergirse en el ámbito institucional, pasando incluso a formar parte de otra “clase social” (la “clase política”) quizás pueda tener tener fundamento en determinadas instancias, pero no en el ámbito local.

- 4.5. El nivel de competencia moral no está relacionado con la veteranía en el ejercicio de la política mediante el desempeño de cargos públicos.

Las mismas razones para argumentar que el ejercicio prolongado en el tiempo de responsabilidades políticas repercutiría en el desarrollo de una mayor competencia moral, sirven también para defender que el efecto producido sería una involución. Aun dando por válido que pudiera ser así en unos casos o en otros, se entiende que el ejercicio de la política local, en sí mismo, no ha de conllevar ninguna alteración.

- 4.6. La competencia moral no depende de que la concejala o el concejal se encuentre desempeñando funciones de oposición o de gobierno.

Es ostensible que el fundamento de determinados razonamientos morales que se emplean en discursos políticos muta en función del lugar que se ocupe respecto a la cuestión sobre la que emitir un juicio y posicionarse. En el ejercicio de las labores de gobierno suele primar el pragmatismo, mientras que en la oposición lo hace el afán de crítica. Ambas actitudes, sin embargo, forman parte de una estrategia o enfoque discursivo, pero se espera que no constituyan motivo de adulteración (temporal) de la capacidad de competencia moral.

- 4.7. El sector profesional de referencia no determina el nivel de competencia moral de las concejalas y los concejales.

La mayoría de los estudios publicados hacen referencia a estudiantes (Cunha et al., 2017; Friedrich et al., 2017; Abbasi et al., 2017) o a perfiles profesionales específicos (Agurto et al., 2017; Maluwa et al., 2019), pero no a muestras heterogéneas

de profesionales, como ocurre en este estudio. Esta hipótesis se formula, por tanto, en coherencia con la hipótesis 1.1.

- 4.8. La experiencia laboral del concejal o la concejala no influye en su nivel de competencia moral.

Un estudio apunta a una significativa disminución de la competencia moral a partir de los 16 años de experiencia profesional (Agurto et al., 2017), sin embargo, esta hipótesis se plantea en consonancia con la argumentación formulada para la variable de experiencia en cargos públicos (hipótesis 4.5.).

- 4.9. El tamaño del municipio no determina la competencia moral de sus representantes municipales.

Aunque en las grandes ciudades los perfiles de los concejales puedan ser habitualmente más especializados (por *curriculum vitae*, es decir, formación y experiencia profesional), dada la mayor ratio de concurrencia a ocupar las listas electorales con respecto a los pequeños municipios, procede plantearse esta hipótesis en coherencia con las hipótesis 4.3. y 4.8.

- 4.10. Los concejales y concejalas de municipios que pertenecen a comunidades autónomas con lengua cooficial muestran similar nivel de competencia moral que el resto.

La existencia de una segunda lengua oficial representa una evidencia inequívoca de diversidad cultural reconocida al más alto nivel legal, el constitucional. Los significados a considerar políticamente ante un dilema moral, no obstante, no dependen de los significantes lingüísticos, de modo que dicha coexistencia no ha de derivar necesariamente en un más alto estándar.

- 4.11. La ideologización moderada cursa con mayor competencia moral.

Se espera que el nivel de ideologización (intensidad en el posicionamiento ideológico, con independencia del signo) contribuya a explicar la variable competencia moral, en la medida en que los concejales y concejalas que se sitúan en posiciones ideológicas templadas (ideologización moderada) demuestren más competencia moral que quienes tienden a autoubicarse en los extremos del tablero ideológico tradicional (izquierda y derecha políticas), por cuanto esa moderación pueda facilitar la competencia moral. Se procura comprobar si la moderación (Fontrodona y Sanz, 2019) respecto de la autoubicación ideológica guarda relación con el nivel de competencia moral, habida cuenta de lo inconcluyente de los estudios sobre el juicio moral y la ideología política (Gross, 1996; Saribay y Yilmaz, 2019; Beussink et al., 2019) así como la controversia respecto a si son las creencias morales las que determinan las creencias políticas o a la inversa (Crabtree, Hatemi y Smith, 2019).

5. Comprobar el grado de relación entre la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico con el resto de variables moduladoras.

5.1. Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico no están determinados por la edad.

A semejanza de lo que se plantea para la competencia moral (hipótesis 4.1.), se parte de que la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico tampoco habrían de cursar con la mera experiencia en la vida.

5.2. Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico no están determinados por el género.

Se considera que tanto concejales como concejalas, al igual que les sucede con respecto a la competencia moral, tampoco deben su nivel de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico a su género.

- 5.3. Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico no están condicionados por el nivel académico.

El aprendizaje y mejora de las habilidades y destrezas que conllevan las tres variables psicológicas que contempla esta hipótesis no puede adquirirse por el mero hecho de completar unos determinados estudios universitarios, dado que los planes de estudios, en general, no abordan dichas variables.

- 5.4. Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico de las concejalas y concejales de la muestra no dependen de que se dediquen en exclusiva a la política o la compatibilicen con otras actividades profesionales.

Cabe esperar que los concejales y concejalas que disponen de dedicación exclusiva a la actividad política no estén necesariamente expuestos a una mejor formación práctica en estas materias, en consonancia con lo dispuesto en la hipótesis

5.7.

- 5.5. Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico no dependen de su experiencia en el desempeño de cargos públicos.

El desempeño a lo largo del tiempo de cargos públicos no ha de conllevar, en sí mismo, una mayor sensibilización ni suponer una formación específica en materia de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico.

- 5.6. Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico no se ven alterados por el desempeño de funciones de gobierno o de oposición.

El ejercicio de las labores de gobierno y de oposición, si bien responde a diferentes orientaciones, requiere por igual el despliegue de las tres variables.

- 5.7. Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico no dependen del sector profesional de referencia.

Se considera que estas variables van con la persona con independencia del sector en el que trabajen y pueden ser desarrolladas casi en cualquier ámbito, teniendo en cuenta, además, que la adscripción profesional puede sufrir variaciones.

- 5.8. Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico no están relacionados con la experiencia profesional.

Se entiende que los años de experiencia en un determinado sector no constituyen, en sí mismos, una garantía de mejora ni detrimento de estas variables.

- 5.9. Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico son más altos en aquellas personas que desempeñan sus cargos en municipios de mayor tamaño.

Las ciudades dan lugar a procesos selectivos más competitivos que los municipios pequeños de cara a la formación de listas electorales, de forma que cabe esperar que las personas aspirantes que cuenten con más inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico dispondrán de más posibilidades para terminar integrándolas.

- 5.10. Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico no guardan relación con que en el municipio haya una cooficialidad de lenguas.

Estas variables son desarrolladas por las personas con independencia del lugar en el que vivan y sus particularidades culturales. La variedad cultural y, por tanto, la

amplitud de sensibilidades a considerar desde la óptica política, no ha de conllevar, por sí misma, un mayor nivel de desarrollo de cada una de estas tres variables psicológicas por parte de las concejalas y los concejales.

#### 5.11. Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico cursan con ideologización moderada.

Cabe esperar que las personas con posicionamientos ideológicos más templados (ideologización moderada), al no situarse en posiciones extremas, estén más cerca de las demás posiciones hacia uno u otro lado (derecha o izquierda ideológica) de forma que tengan menos dificultades para adaptar sus razonamientos con unos y otros, manejar sus significantes y alcanzar con más facilidades posiciones de acuerdo o pacto.

En función del análisis de los resultados que se obtengan en esta investigación se espera que sea posible diseñar investigaciones más específicas sobre aquellas variables que puedan revelarse como explicativas y poder sugerir otras que no hayan sido consideradas y que se entienda que hay base para que también puedan serlo, para determinar con precisión las claves de la competencia moral y su desarrollo en el marco del ejercicio de la política municipal.

De esta forma, se abriría una línea de trabajo específica en esta materia. Al mismo tiempo, esta investigación persigue la obtención de un primer boceto de perfil de las personas de la muestra que ocupan cargos públicos locales en España con alta competencia moral para poder afinar el análisis de sus características diferenciales y mejorar la capacidad para su detección y desarrollo. Esta investigación también quiere ayudar a distinguir las características de los concejales y concejalas moralmente más competentes.

## **Capítulo 6. Metodología**

### 6.1. Participantes

En esta investigación han participado de forma voluntaria 625 ediles que ejercen sus cargos en poblaciones de todos los tamaños y correspondientes a todas y cada una de las 50 provincias que conforman el territorio español, de todas las edades, con diferentes niveles de formación académica y experiencia en el desempeño de cargos públicos, pertenecientes a variados sectores profesionales, que desempeñan funciones de gobierno y de oposición, con dedicación exclusiva o parcial y con distinta intensidad de ideologización política. En la Tabla 1 se detallan sus características demográficas.

Tabla 1

*Características Demográficas de la Muestra (n válido = 619)*

Variable	Grupos	n	%
Edad (años)	< 35	97	16
	[35 - 54]	368	59
	≥ 55	154	25
Género	Masculino	396	64
	Femenino	223	36
Nivel Académico	≤ Enseñanza Obligatoria	50	8
	Bachillerato o similar	140	23
	Ciclo Formativo Superior	52	8
	Diplomatura o Grado	126	20
	Licenciatura o Doctorado	251	41
Dedicación Exclusiva	Sí	308	50
	No	311	50
Experiencia en Cargos (años)	< 5	266	43
	[5 - 8]	139	23
	[9 - 12]	85	14
	[13 - 16]	56	9
	[17 - 20]	34	5
	> 20	39	6
Situación Política	Gobierno	521	84
	Oposición	98	16
Sector Profesional	Administración Pública	200	32
	Servicios	278	45
	Industria o energía	74	12
	Agricultura, minería o pesca	34	6
	Construcción	33	5
Experiencia Laboral (años)	< 5	52	9
	[5 - 8]	50	8
	[9 - 12]	57	9

	[13 - 16]	77	12
	[17 - 20]	77	12
	> 20	306	50
Tamaño del Municipio (habitantes)	< 1.000	97	16
	[1.001 – 5.000]	191	31
	[5.001 – 10.000]	99	16
	[10.001 – 100.000]	189	30
	>100.000	43	7
Lengua Cooficial	Sí	214	34
	No	411	66
Ideologización	Moderada	427	68
	Marcada	198	32

Nota 1. *n* válido para Lengua cooficial e Ideologización = 625

Nota 2. Comunidad Foral de Navarra no está incluida como Comunidad con lengua cooficial al no serlo el euskera para todo su territorio.

Cabe completar estas mencionadas características de las personas participantes con otras cinco que pueden considerarse significativas. Cuatro de estas cinco características derivan de la variable tamaño de su municipio y dos de ellas están relacionadas con la pertenencia a comunidades autónomas con lengua cooficial.

En primer lugar, los concejales y concejalas con licenciatura o doctorado tienen más peso en la muestra a medida que aumenta la población la población en la que ejercen sus cargos, desde el 28.3% de los pueblos más pequeños, hasta el 62.8% en las ciudades más populosas. En la Tabla 2 se aprecia cómo entre quienes ejercen sus cargos en las ciudades de más de 100.000 habitantes no hay ninguna persona con nivel académico elemental, mientras que el porcentaje de los que presenta estudios universitarios alcanza el 72.1%. Por el contrario, el 70.0% de quienes indican un nivel académico básico ejercen sus funciones como ediles en municipios de 5.000 o menos habitantes.

Tabla 2

*Nivel Académico de la Muestra según Tamaño del Municipio.*

Tamaño del Municipio (habit.)	Nivel Académico											
	≤ E.S.O.		Bach. o similar		C. Format. Superior		Diplomat. o Grado		Lic. o Doctorado		Total	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
< 1.000	10	10.1	30	30.3	10	10.1	21	21.2	28	28.3	99	100
%	20.0		21.3		18.9		16.7		11.0		15.8	
[1.001-5.000]	25	12.9	40	20.6	17	8.8	45	23.2	67	34.5	194	100
%	50.0		28.4		32.0		35.7		26.3		31.0	
[5.001-10.000]	8	8.0	25	25.3	10	10.1	17	17.2	39	39.4	99	100
%	16.0		17.7		18.9		13.5		15.3		15.8	
[10.001-100.000]	7	3.7	37	19.5	13	6.8	38.9	20.5	94	49.5	190	100
%	14.0		26.2		24.5		31.0		36.8		30.5	
>100.000	0	0.0	9	6.4	3	7.0	4	9.3	27	62.8	43	100
%	0.0		6.4		5.7		3.2		10.6		6.9	
Total	50	8.0	141	22.5	53	8.5	126	20.2	255	40.8	625	100
%	100		100		100		100		100		100	

En segundo lugar, en la Tabla 3 se refleja la incidencia de la dedicación exclusiva a la política en los municipios más populosos. Hay que recordar que en la gran mayoría de ayuntamientos de España ni siquiera los alcaldes o alcaldesas perciben retribución alguna por su trabajo, por lo que su servicio público es altruista. El 76.7% de los concejales y concejalas de la muestra que trabaja en grandes ciudades desempeña su cargo con dedicación exclusiva, mientras que sólo está en esta situación el 32.3% de quienes lo hacen en los municipios más pequeños.

Tabla 3

*Dedicación Exclusiva a la Política según Tamaño del Municipio.*

Tamaño del Municipio (habitantes)	Dedicación Exclusiva					
	Sí		No		Total	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
< 1.000	32	32.3	67	67.7	99	100
%	10.2		21.4		15.8	
[1.001-5.000]	89	45.9	105	54.1	194	100
%	28.6		33.6		31.1	
[5.001-10.000]	46	46.5	53	53.5	99	100
%	14.7		16.9		15.8	
[10.001-100.000]	112	58.9	78	41.1	190	100
%	35.9		24.9		30.5	
>100.000	33	76.7	10	23.3	43	100
%	10.6		3.2		6.9	
Total	312	49.9	313	50.1	625	100
%	100		100		100	

En tercer lugar, cabe destacar la incidencia del tamaño de la población respecto de la situación política de las concejalas y los concejales. En la Tabla 4 puede apreciarse que el porcentaje de participantes en este estudio que desempeña labores de oposición aumenta conforme lo hace el tamaño de la población de su ayuntamiento, pasando del 6.1% para los pueblos más pequeños al 25.6% para las grandes ciudades.

Tabla 4  
*Situación Política según Tamaño del Municipio.*

Tamaño del Municipio (habitantes)	Situación Política					
	Gobierno		Oposición		Total	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
< 1.000	93	93.9	6	6.1	99	100
%	17.7		6.1		15.8	
[1.001-5.000]	172	88.7	22	11.3	194	100
%	32.7		22.0		31.0	
[5.001-10.000]	82	82.8	17	17.2	99	100
%	15.6		17.0		15.8	
[10.001-100.000]	147	77.4	43	22.6	190	100
%	27.9		43.0		30.5	
>100.000	32	74.4	11	25.6	43	100
%	6.1		11.0		6.9	
Total	526	84.2	99	15.8	625	100
%	100		100		100	

La primera característica que hace referencia a la lengua cooficial constituye al mismo tiempo la cuarta característica referida al tamaño de la población (Tabla 5). El 49.0% de los participantes de comunidades autónomas con dos lenguas cooficiales desempeñan su cargo en municipios de más de 10.000 habitantes, mientras que ese porcentaje se limita al 31.2% para el resto de comunidades. Además, de los concejales de municipios con menos de 1.000 habitantes ( $n = 99$ ) pertenece a una comunidad autónoma con lengua cooficial el 15.2%, mientras que el 84.8% lo hace a ayuntamientos que sólo cuentan con el castellano como lengua oficial.

Tabla 5

*Pertenencia a Comunidad Autónoma con Lengua Cooficial según Tamaño del Municipio.*

Tamaño del Municipio (habitantes)		Lengua Cooficial				Total	%
		No	%	Sí	%		
< 1.000	<i>n</i>	84	84.8	15	15.2	99	100
	%	20.4		7.0		15.8	
[1.001-5.000]	<i>n</i>	139	71.6	55	28.4	194	100
	%	33.8		25.8		31.0	
[5.001-10.000]	<i>n</i>	60	60.6	39	29.4	99	100
	%	14.6		18.2		15.8	
[10.001-100.000]	<i>n</i>	99	52.1	91	47.9	190	100
	%	24.1		42.5		30.4	
>100.000	<i>n</i>	29	67.4	14	32.6	43	100
	%	7.1		6.5		6.9	
Total	<i>n</i>	411	65.8	214	34.2	625	100
	%	100		100		100	

Finalmente, como se expone en la Tabla 6, en la muestra hay mayor porcentaje de concejales y concejalas que no disponen de dedicación exclusiva a la política en las comunidades autónomas con lengua cooficial (55.6%) que en el resto, mientras que hay más participantes en la muestra que disponen de dedicación exclusiva a la política en aquellas comunidades que no disponen de lengua cooficial (52.8%).

Tabla 6

*Pertenencia a Comunidad con Lengua Cooficial según Dedicación Exclusiva a la Política.*

Dedicación Exclusiva		Lengua Cooficial				Total	%
		No	%	Sí	%		
Sí	<i>n</i>	217	69.6	95	30.4	312	100
	%	52.8		44.4		49.9	
No	<i>n</i>	194	62.0	119	38.0	313	100
	%	47.2		55.6		50.1	
Total	<i>n</i>	411	65.8	214	34.2	625	100
	%	100		100		100	

## 6.2. Diseño

Teniendo en cuenta la exposición realizada en la parte teórica, este trabajo de investigación es correlacional, de naturaleza transversal. Es por ello que, para el análisis

de los datos obtenidos, se han usado índices de variabilidad o dispersión así como tablas de contingencia. Igualmente se realiza el análisis de la covariación entre las distintas variables.

### **6.3. Variables e Instrumentos de Medida**

#### **6.3.1. Variables objeto del estudio.**

La investigación se enfoca al estudio de la variable competencia moral, si bien se completa con el análisis de otras tres variables de carácter psicológico, que han sido analizadas en el marco teórico: la inteligencia emocional, las habilidades políticas y el liderazgo auténtico, buscando las relaciones que puedan producirse entre ellas para una muestra de ediles de entidades locales de todo el territorio español.

#### **6.3.2. Variables moduladoras.**

Teniendo en cuenta los objetivos que persigue esta investigación, se ha decidido la inclusión de las siguientes once variables moduladoras, que poseen carácter personal, político y contextual elemental.

- a) La edad: el número de años de la persona participante. Para un análisis más eficaz se ha procedido a su categorización en tres rangos básicos. El primero de ellos abarca a las personas jóvenes, menores de 35 años, dado que la referencia es que apenas el 5.0% de los concejales y las concejales españolas era menor de 26 años hace una década (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2009). El siguiente rango abarca la etapa de madurez laboral (entre los 35 y los 54 años) y el último incluye a las personas mayores de 55 años, teniendo en cuenta que la edad media de jubilación (65 años) suele coincidir con el final de la mayoría de las carreras políticas y apenas

representaba un 4.26% (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2009).

- b) El género: registrado por respuesta dicotómica, femenino o masculino.
- c) Nivel académico: la titulación de más alto nivel que la concejala o el concejal asegura haber completado. Esta variable se ha categorizado en cinco tramos tomando como referencia la clasificación internacional normalizada de la educación CINE - 2011 (Eurostat, 2020): la primera categoría comprende hasta el nivel básico con distintos sistemas educativos (desde los Estudios Primarios a la Educación General Básica o la actual Educación Secundaria Obligatoria, niveles 1 y 2 de la CINE). La segunda categoría hace referencia al título de Bachillerato o Ciclo Formativo de Grado Medio (equivalente a los niveles 3 y 4 de la CINE). El tercer tramo recoge a aquellos concejales y concejalas que tienen un título equivalente al de Ciclo Formativo de Grado Superior (nivel 5 CINE). El cuarto intervalo es el correspondiente al nivel de Estudios Universitarios de Diplomatura o Grado (nivel 6) y el quinto, es el referente a los Estudios Superiores de Licenciatura, Máster o Doctorado (niveles 7 y 8).
- d) La dedicación en exclusiva al ejercicio de la política, frente a su ejercicio simultáneo con otra actividad o empleo: respuesta dicotómica, afirmativa o negativa.
- e) La experiencia en cargos públicos: el número de años que la persona participante ha dedicado al desempeño de puestos de representación, categorizados en seis intervalos de respuesta correspondientes a la duración inalterable de los mandatos de cuatro años establecidos en el régimen

electoral local español (Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General): desde uno a seis o más mandatos.

- f) La situación política: el tipo de funciones que se desempeñan en el cargo, ya bien sean de gobierno o de oposición.
- g) El sector profesional de referencia: se ha establecido una distinción esencial entre quienes tienen una vinculación con la Administración pública y quienes pertenecen al sector privado, especificando dentro de este último cuatro opciones según los sectores económicos de referencia: el sector Servicios, el de industria o energía, el de agricultura, minería o pesca y, por último, el sector de la construcción. Se conforman, por tanto, cinco opciones de respuesta.
- h) Experiencia laboral: número de años de actividad profesional al margen de la política categorizados en los mismos tramos que las variables de experiencia en cargos públicos y experiencia política.
- i) La variable tamaño del municipio: el número de habitantes de la localidad a cuya ciudadanía representa la persona participante en el estudio en cinco categorías tal cual las distribuye en INE (2020): pueblos en los que viven hasta 1.000 personas (hay 5.007 en España), poblaciones entre 1.001 y 5.000 habitantes (hay 1.920 poblaciones de este tamaño en todo el país), localidades de entre 5.001 y 10.000 habitantes (545 en todo el territorio nacional), municipios de entre 10.001 y 100.000 (hay 696 de estas características), y finalmente ciudades de más de 100.000 residentes (hay 63 ciudades de estas características en España).

- j) Lengua cooficial: respuesta dicotómica. Sí (en Cataluña, Comunidad Valenciana, Islas Baleares, Euskadi y Galicia) o no (resto de Comunidades Autónomas españolas, incluyendo a la Comunidad Foral de Navarra, dado que el euskera no tiene tal condición en todo su territorio en virtud de la Ley Orgánica 13/1982, de 10 de agosto, de reintegración y mejoramiento del Régimen Foral de Navarra).
- k) Ideologización: en el cuestionario se ha reproducido la escala Likert de 10 grados que tradicionalmente ha sido utilizada por el Centro de Investigaciones Sociológicas para registrar la autoubicación ideológica de las personas encuestadas (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2020), en la que los extremos representan las referencias ideológicas clásicas de la *izquierda* (1) y *derecha* (10). Posteriormente se han establecido en torno a la media obtenida por la muestra ( $M = 3.71$ ) dos grupos: uno de ideologización *marcada* o polarizada (autoubicación en niveles 1, 7, 8, 9 y 10 de la escala, es decir en la ratio más lejana a la media) e ideologización *moderada* (correspondiente a los restantes niveles 2, 3, 4, 5 y 6, en torno a dicha puntuación media).variable de carácter político.

### **6.3.3. Instrumentos.**

Los instrumentos de medida a utilizar para cada una de las variables se integran en un único cuestionario, de carácter anónimo, constituyendo los distintos apartados dentro del mismo.

- a) La Wong-Law Emotional Intelligence Scale (Wong y Law, 2002) es el instrumento empleado para medir la variable de inteligencia emocional. Es una escala de valoración con formato de autoinforme traducida al español

por Extremera et al. (2004) y validada por Pacheco et al. (2019) evidenciando que esta escala podría ser una herramienta útil para la evaluación de la Inteligencia Emocional en la población adulta española. Ha sido elegida para este cometido por su sencillez. Está compuesta por 16 ítems en formato escala Likert de 5 grados (desde 5 = *completamente verdadero para mi*, hasta 1 = *completamente falso para mi*) Los ítems, a su vez, se corresponden con cuatro factores que se ordenan de forma no aleatoria del siguiente modo:

- Autoevaluación emocional (IE-1): evaluación de las propias emociones o percepción intrapersonal (4 primeros ítems,  $\alpha = .87$ ).
- Evaluación de las emociones ajenas (IE-2) o percepción interpersonal (4 siguientes ítems,  $\alpha = .90$ ).
- Autorregulación emocional (IE-3): 4 siguientes ítems,  $\alpha = .83$ .
- Uso emocional (IE-4) o asimilación: 4 últimos ítems,  $\alpha = .84$ .

La duración de su realización oscila entre los 5 y los 10 minutos. Aldave (2020) hace referencia a índices de consistencia interna total desde  $\alpha = .83$  hasta  $\alpha = .90$ . La puntuación mínima, por tanto, va desde los 20 puntos hasta los 80.

b) La Political Skill Inventory (Ferris et al., 2005) es el instrumento que constituye otro de los apartados del cuestionario. Sirve para medir la habilidad política a través de 18 ítems (versión corta), categorizados a su vez en cuatro factores:

- Astucia Social (HP-1): 5 ítems,  $\alpha = .76$ .
- Influencia interpersonal (HP-2): 4 ítems,  $\alpha = .77 - .78$ .

- Capacidad de trabajo en red (HP-3): 6 ítems,  $\alpha = .82 - .87$ .
- Aparente sinceridad (HP-4): 3 ítems  $\alpha = .73 - .84$ .

Este es el instrumento más reconocido y utilizado en investigación para medir esta variable y su configuración sencilla se adapta al modelo de cuestionario deseable en función de los fines que persigue la investigación. Cepas et al. (2020) concluyeron que el instrumento tiene un alto grado de fiabilidad ( $\alpha = .83 - .90$ ) e indican que éste ha demostrado ser consistente en diferentes culturas, como China, Alemania, Rusia, Turquía y Estados Unidos. La puntuación total se obtiene de la división de la suma de todas las puntuaciones por el número de ítems, también para cada factor por separado. La configuración de respuesta es una escala ordinal Likert de 1 a 7 puntos (desde 1 = *completamente en desacuerdo* hasta 7 = *completamente de acuerdo*). La puntuación mínima es 1 punto y la máxima 7.

- c) El Authentic Leadership Questionnaire (Avolio, Gardner y Walumbwa, 2007) conforma otro apartado diferenciado del cuestionario. Se ha empleado para medir la variable de liderazgo auténtico y consta de la transcripción de los 16 ítems de los que se compone, que al igual que el anterior, también se distribuyen en cuatro factores:

- Conciencia de sí mismo (LA-1): 4 ítems,  $\alpha = .90$ .
- Transparencia relacional (LA-2): 5 ítems,  $\alpha = .84$ .
- Procesamiento equilibrado (LA-3): 3 ítems,  $\alpha = .89$ .
- Moral internalizada (LA-4): 4 ítems,  $\alpha = .87$ .

La escala de respuesta tipo Likert consta de cinco puntos entre 0 = Nunca y 4 = Siempre. La puntuación oscila entre los 0 puntos de mínima y los 4 puntos

de máxima, dado que el resultado total se divide entre el número de ítems, también para cada factor por separado. Del mismo modo, su cumplimentación también es ágil, por lo que se adapta al propósito de este estudio de medir diversas variables a través de un solo cuestionario integrado. Este instrumento ha sido reproducido para este trabajo con la aprobación de sus autores indicando a pie de cuestionario la debida referencia: *Copyright: 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa*. La puntuación se obtiene dividiendo los puntos obtenidos entre el número de ítems.

- d) El Moral Competence Test (Lind, 2014; Trechera, 1996). Es el instrumento elegido para la medición de la competencia moral, variable central de este estudio. La puntuación refleja la consistencia de los juicios de la persona evaluada sobre los argumentos a favor o en contra, de tal manera que cuanto más alta sea esta puntuación, más alta será la competencia moral que le es atribuida (entre 0 y 100 puntos). Se trata de una prueba de competencia con un diseño multivariante de 24 ítems dispuestos 6 x 2 x 2 (seis tipos de orientaciones morales, dos acuerdos de opinión a favor o en contra (Escala Likert de 9 opciones desde -4 = *Rechazo totalmente* hasta 4 = *Acepto totalmente*) y dos dilemas en forma de historia respecto a los que posicionarse (Escala Likert de 7 opciones desde -3 = *Totalmente en desacuerdo* hasta 3 = *Totalmente de acuerdo*). El instrumento cuenta con unas adecuadas propiedades psicométricas (Lind, 2014; 2019; 2020) e igualmente con una adecuada validez de constructo, contenido y semántica. Presenta una relación negativa con las actitudes democráticas y otra de carácter positivo con el

dogmatismo (Biggs y Colesante, 2015). A este respecto se han considerado tres grupos en la muestra en función de su competencia moral: alta [Puntuación  $C > 30$ ], media [Puntuación  $C = 10-30$ ] y baja [Puntuación  $C < 10$ ]. De esta forma, una puntuación en competencia moral entre 0 y 9 puntos ha sido considerada como *baja*, la que está entre 10 y 29 puntos como *media*, y la superior a 30 puntos como *alta*.

Finalmente, el último de los apartados del cuestionario, que se sitúa al inicio del mismo, se dedica a recabar datos sobre las once variables moduladoras mencionadas anteriormente, que van desde la edad hasta la ideologización. Este instrumento ha sido reproducido para este trabajo con la aprobación de su autor y siguiendo sus instrucciones en cuando a la pertinente indicación en el cuestionario utilizado de la referencia: *MCT (c)*

*Copyright de Georg Lind, consulte <http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/>*

#### **6.4. Procedimiento**

##### **6.4.1. Documentación.**

Desde el momento de elaborar el proyecto de tesis hasta llegar a la fase de cierre de aspectos metodológicos, análisis de resultados y discusión de los mismos, ha sido imprescindible la búsqueda de referencias bibliográficas y estudios acerca de cada una de las variables objeto de estudio en esta tesis doctoral. El planteamiento ha sido examinar los trabajos más relevantes y actuales en torno a la competencia moral, así como sobre la inteligencia emocional, las habilidades políticas y el liderazgo auténtico, tratando de identificar aquellos trabajos que combinaran más de una de estas variables y, especialmente, su vinculación con el ejercicio de la política.

##### **6.4.2. Muestreo y recogida de datos.**

Una vez confeccionado el cuestionario, éste fue transcrito a formato digital a través de una plantilla de la plataforma Google Forms para su cumplimentación telemática. La Federación Española de Municipios y Provincias colaboró formalmente y de manera desinteresada con el doctorando en la distribución del cuestionario de esta tesis doctoral, procediendo a enviar un correo electrónico el 27 de abril de 2018 a todas las entidades locales del país animando a todos sus representantes participar en esta investigación con el correspondiente enlace al cuestionario, buscando así la máxima representación posible: 67.515 representantes políticos que ocupaban sus cargos en los 8.131 ayuntamientos, consejos y cabildos insulares en España en 2018, es decir en el mandato 2015-2019 (Vozpopuli, 2019).

De esta forma, todos los ayuntamientos, consejos y cabildos insulares de la base de datos de la Federación, recibieron dicho correo electrónico con el mencionado enlace al cuestionario, si bien su posterior distribución entre los miembros de los distintos grupos políticos de cada corporación quedó en manos de cada entidad una vez recibido el correo. La muestra se obtuvo, por tanto, mediante un muestreo aleatorio simple. El envío del correo electrónico con el enlace al cuestionario se produjo en dos oleadas, una inicial y otra de recuerdo el 21 de mayo, habiendo transcurrido por tanto entre el primer y el segundo envío cuatro semanas.

El tiempo estimado que cada persona participante ha dedicado a la cumplimentación del cuestionario se estima entre 30 y 50 minutos según las estimaciones previas realizadas. A medida que los cuestionarios fueron respondidos por los concejales que de forma voluntaria y anónima, la propia aplicación digital del cuestionario fue registrando automáticamente las respuestas obtenidas y volcándolas en un archivo de formato Excel, quedando estos datos almacenados para proceder a su posterior tratamiento estadístico.

Desde que el primer cuestionario completado se registró hasta que lo hizo el último, el 16 de julio de 2018, transcurrieron cuatro meses y durante dicho periodo no tuvo lugar ningún proceso electoral en el país. En total participaron 625 concejales y concejalas.

Con esta distribución, se consiguió un error muestral muy pequeño (3.9%) para un 95% de confianza. En el cálculo del error muestral, que se indica en la Figura 1, se consideró la situación más desfavorable de  $P$  y  $Q = 0.50$  y  $K=1.96$  de nivel de confianza; “ $n$ ” es el tamaño de la muestra y “ $N$ ” el total de concejales. Este diseño muestral permite analizar exhaustivamente la encuesta y obtener resultados significativos para el conjunto de España.

Figura 1

*Fórmula de Cálculo de Error Muestral.*

$$e = K \sqrt{\frac{PQ}{n-1} \left(1 - \frac{n}{N}\right)}$$

Por otra parte, el procedimiento de recogida de datos se ha ajustado a lo dispuesto para este tipo de investigaciones en la Declaración de Helsinki en lo relativo a la protección y el tratamiento de datos identificativos y de carácter personal de la población objeto de estudio. Se ha recabado el permiso expreso de la Federación Española de Municipios y Provincias y en el correo que ésta ha enviado a los cargos electos se ha explicitado que la participación en la investigación era totalmente voluntaria y anónima.

### **6.5. Análisis de Datos**

Una vez comprobado el cumplimiento de los supuestos paramétricos, para analizar si existen diferencias significativas en la puntuación de competencia moral entre los diferentes grupos de las variables de estudio, se emplearon las pruebas paramétricas Anova de una vía y prueba de  $t$  de dos grupos independientes, incluyendo, además, el tamaño del efecto mediante el cálculo de la  $g$  de Hedges (Hedges, 1981; Hedges y

Olkin, 1985) ya que, a diferencia de la  $d$  de Cohen, tiene en cuenta la diferencia en el tamaño de la muestra entre los grupos a comparar, especialmente con muestras pequeñas. Se establece como puntos de corte (Cohen, 1988, 1992): (a)  $g = .20$  tamaño del efecto pequeño; (b)  $g = .50$  tamaño del efecto moderado; y (c)  $g = .80$  tamaño del efecto grande.

También se ha calculado el estadístico chi cuadrado para determinar si existen diferencias en la frecuencia de casos de cada una de las variables de estudio en función de los niveles de competencia moral (bajo, medio y alto, según lo determina el Moral Competence Test). Ante el escaso tamaño muestral obtenido de participantes con alta competencia moral ( $n = 23$ ), se ha determinado la aplicación del método multivariante de clasificación automática de datos (análisis de cluster mediante el algoritmo K-medias) para recategorizar esta variable de competencia moral y valorar más adecuadamente los resultados obtenidos por este grupo de participantes con puntuaciones más altas. Adicionalmente se han calculado los residuos tipificados corregidos (*RTC*), tomando como criterio de haber diferencias significativas en la frecuencia si el valor excedía el rango  $[-1.96, 1.96]$ . Para este propósito se ha utilizado el paquete estadístico IBM SPSS Statistics, versión 26 (2019). Todos los análisis estadísticos realizados han mostrado un nivel de confianza del 95%.

## Capítulo 7. Resultados

Para la presentación de los resultados de la investigación se van a contemplar siete apartados. En el primero y el segundo de dichos apartados se hace referencia, respectivamente, a los resultados de la medición de la competencia moral y de las variables inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico. El tercer apartado versa sobre la relación entre la competencia moral y cada una de las tres

variables psicológicas: inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico, mientras que en el cuarto se explican las relaciones internas entre esas tres variables psicológicas y sus respectivos componentes o factores. El quinto apartado está dedicado a la relación entre la competencia moral y las once variables moduladoras. El sexto apartado presenta los resultados del análisis de la relación entre dichas variables moduladoras con respecto a las variables de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico. El séptimo y último apartado está dedicado al papel de la ideologización, que se ha revelado de interés en el transcurso del análisis de los datos obtenidos.

### **7.1. *El Nivel de Competencia Moral***

La mayoría de las personas participantes en este estudio (52.3%) presenta un nivel bajo de competencia moral [Puntuación  $C < 10$ ], por lo que el resto, el 47.2% de la muestra se encuentra, o bien dentro del nivel medio [Puntuación  $C = 10-30$ ], o bien en el nivel alto [Puntuación  $C > 30$ ]. Este último grupo, que incluye a las personas moralmente más competentes, representa a un grupo claramente minoritario dentro de la muestra ( $n = 23$ , 3.7%) como puede apreciarse en la Tabla 7, para un  $n$  válido = 619. Por otra parte, la puntuación media en competencia moral del conjunto de participantes, si bien técnicamente se sitúa en el nivel medio, lo hace al borde del límite del rango bajo ( $M = 11.03$ ,  $SD = 8.1$ ) tal y como establece el Moral Competence Test.

Tabla 7  
*Distribución de la Muestra, Media, y Desviación Típica en Función de la Competencia Moral.*

Competencia Moral	<i>n</i>	%	<i>M</i>	<i>SD</i>
Baja [ $C < 10$ ]	327	52.8	5.17	2.71
Media [ $C 10-30$ ]	269	43.5	16.17	4.78
Alta [ $C > 30$ ]	23	3.7	34.34	3.89

Nota. Máxima puntuación en competencia moral = 100.

### **7.2. Nivel de Inteligencia Emocional, Habilidad Política y Liderazgo Auténtico**

El resultado obtenido por el conjunto de los concejales y concejalas que conforman la muestra respecto a la variable de inteligencia emocional es:  $M = 63.43$ ,  $SD = 7.40$ . En lo que respecta a los resultados de la muestra en el inventario de habilidad política es  $M = 5.19$ ,  $SD = 0.77$ . Las personas participantes obtuvieron una puntuación media respecto a la variable de liderazgo auténtico de  $M = 3.23$ ,  $SD = 0.43$ .

### **7.3. Competencia Moral respecto a Inteligencia Emocional, Habilidad Política y Liderazgo Auténtico**

Este apartado de resultados hace referencia a la relación entre la competencia moral y las variables psicológicas tenidas en cuenta en este estudio: la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico.

#### **7.3.1. Relación entre competencia moral e inteligencia emocional.**

Los análisis de correlación entre estas variables se exponen en la Tabla 8, habiéndose tenido en cuenta también las puntuaciones en cada uno de los cuatro componentes o factores de la variable inteligencia emocional. Ni la inteligencia emocional de forma integral, ni ninguno de sus cuatro factores o componentes, presentan una relación significativa con la competencia moral de las personas participantes en este estudio. Por otra parte, se demuestra que la correlación interna más significativa entre factores se produce entre la autoevaluación emocional (IE-1) y el reconocimiento de las emociones de los demás (IE-2):  $r = .50$ , resultando, por el contrario, la menos significativa, la que se da entre este último factor y el IE-4 (uso emocional):  $r = .31$ .

Tabla 8

*Matriz de Correlación y Estadística Descriptiva entre la Competencia Moral y la Inteligencia Emocional (con sus Factores).*

Correlaciones	Competencia Moral	Inteligencia Emocional	IE-1	IE-2	IE-3	IE-4
Competencia Moral	—					
Inteligencia Emocional	-.02	—				
IE-1	.03	.79**	—			
IE-2	-.03	.72**	.50**	—		
IE-3	-.04	.73**	.46**	.34**	—	
IE-4	-.02	.71**	.41**	.31**	.34**	—
<i>M</i>	11.03	63.43	16.43	15.74	16.43	14.83
<i>SD</i>	8.01	7.40	2.38	2.40	2.57	2.69

Nota. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral),  $n = 625$ .

La Tabla 9 recoge el nivel de competencia moral de las concejales y los concejales de la muestra en relación con su puntuación en la prueba de inteligencia emocional en su conjunto y con respecto a cada uno de sus componentes o factores por separado. Una vez que hemos visto que ambas variables no correlacionan, se aprecia que es el grupo de ediles con alta puntuación en competencia moral el que está compuesto por un porcentaje más alto de personas con puntuación baja en la prueba de inteligencia emocional (43.4%), si bien hay que tener en cuenta el escaso tamaño muestral de este grupo ( $n = 23$ ).

Se observa, igualmente, que este grupo de concejales y concejales que muestra alta competencia moral obtiene 13 o más puntos en el factor de autoevaluación emocional (IE-1). Del mismo modo, también este grupo es el que menor porcentaje representa entre quienes han obtenido más puntuación en el factor de evaluación de las emociones ajenas (IE-2), un 30.7%.

También puede comprobarse que los concejales y concejales con menor puntuación en competencia moral son el grupo que más porcentaje de puntuación alta obtiene en el factor de autoregulación emocional (IE-3), sucediendo lo mismo en el caso del componente de uso emocional (IE-4). Apenas hay diferencias entre las puntuaciones

en los componentes de inteligencia emocional de las personas participantes que han obtenido puntuaciones medias y bajas en competencia moral.

Tabla 9  
*Contingencia entre la Competencia Moral y la Inteligencia Emocional (con sus Factores).*

		Competencia Moral			
		Baja	Media	Alta	Total
Inteligencia Emocional	[< 60]	23.8%	27.1%	43.4%	26.0%
	[61 - 70]	51.7%	44.2%	34.7%	47.8%
	[71 - 80]	17.5%	19.7%	12.9%	18.2%
Autoevaluación emocional (IE-1)	[≤ 12]	3.6%	7.8%	0.0%	5.3%
	[13 - 16]	52.0%	48.7%	52.2%	50.6%
	[17 - 20]	44.4%	43.5%	47.8%	44.1%
Evaluación de emociones ajenas (IE-2)	[≤ 12]	7.0%	13.7%	13.0%	10.2%
	[13 - 16]	54.5%	50.6%	56.6%	52.8%
	[17 - 20]	38.5%	35.7%	30.4%	37.0%
Autoregulación emocional (IE-3)	[≤ 12]	5.8%	8.6%	4.3%	7.0%
	[13 - 16]	45.3%	44.6%	52.2%	45.2%
	[17 - 20]	48.9%	46.8%	43.5%	47.8%
Uso emocional (IE-4)	[≤ 12]	5.8%	8.6%	4.3%	6.9%
	[13 - 16]	45.3%	44.6%	52.2%	45.2%
	[17 - 20]	48.9%	46.8%	43.5%	47.9%

### 7.3.2. Relación entre la competencia moral y la habilidad política

Siguiendo la misma metodología, el análisis de correlación se ha aplicado respecto de las variables de competencia moral y habilidad política y cada uno de los cuatro componentes que define y mide a través de sus correspondientes ítems. Al igual que ha sucedido con respecto a la inteligencia emocional, puede apreciarse en la Tabla 10 que ninguno de los componentes de la variable de habilidad política medidos guarda relación alguna con la competencia moral. Se pone de relieve que la correlación interna más significativa entre factores se produce entre la astucia social (HP-1) y la influencia interpersonal (HP-2),  $r = .76.$ , siendo a su vez el que presenta una correlación menos significativa con la aparente sinceridad (HP-4):  $r = .31.$

Tabla 10

*Matriz de Correlación y Estadística Descriptiva entre la Competencia Moral y la Habilidad Política (con sus Factores).*

Correlaciones	Competencia Moral	Habilidad Política	HP-1	HP-2	HP-3	HP-4
Competencia Moral	—					
Habilidad Política	-.00	—				
HP-1	.01	.88**	—			
HP-2	.00	.88**	.76**	—		
HP-3	-.01	.90**	.68**	.34**	—	
HP-4	.00	.70**	.41**	.31**	.34**	—
<i>M</i>	11.03	5.19	5.05	5.43	4.77	5.73
<i>SD</i>	8.01	0.76	0.92	0.81	0.95	0.79

Nota. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral),  $n = 625$ .

De forma análoga, puede apreciarse la distribución en rangos de las puntuaciones en habilidad política por nivel de puntuación en competencia moral en la Tabla 11. Puede observarse que el grupo de ediles de la muestra con mayor puntuación en competencia moral es el que representa el porcentaje más alto de participantes con puntuación alta y baja en habilidad política.

Se incluye también la distribución para cada uno de estos cuatro factores. Se aprecia igualmente en la Tabla 11 que los concejales y concejalas de la muestra con alta competencia moral obtienen la mayor representación proporcional en las bajas y altas puntuaciones en el factor de astucia social (HP-1). Al mismo tiempo, las personas participantes con la puntuación en competencia moral más alta son las que mayor porcentaje representan en las puntuaciones altas del factor de influencia interpersonal (HP-2). Igualmente se comprueba que las concejalas y concejales con puntuaciones más altas en competencia moral constituyen el grupo que más porcentaje de alta puntuación obtiene en el factor de capacidad de trabajo en red (HP-3). Por último, el 91.3% de las personas participantes que demuestran alta competencia moral ha obtenido más de 5 puntos en el factor de aparente sinceridad (HP-4).

Tabla 11

*Contingencia entre la Competencia Moral y la Habilidad Política (con sus Factores).*

		Competencia Moral			
		Baja	Media	Alta	Total
Habilidad Política	[≤ 5.00]	49.2%	46.8%	56.2%	48.5%
	[5.01 – 6.00]	40.4%	42.0%	22.1%	40.4%
	[6.01 – 7.00]	10.4%	11.2%	21.7%	11.1%
Astucia Social (HP-1)	[≤ 5.00]	49.2%	46.8%	56.5%	48.5%
	[5.01 – 6.00]	40.4%	42.0%	21.7%	40.4%
	[6.01 – 7.00]	10.4%	11.2%	21.8%	11.1%
Influencia Interpersonal (HP-2)	[≤ 5.00]	30.3%	36.0%	26.1%	32.6%
	[5.01 – 6.00]	52.9%	48.0%	56.5%	50.9%
	[6.01 – 7.00]	16.8%	16.0%	17.4%	16.5%
Capacidad de trabajo en red (HP-3)	[≤ 5.00]	63.6%	60.6%	65.3%	62.4%
	[5.01 – 6.00]	29.7%	33.1%	13.0%	30.5%
	[6.01 – 7.00]	6.7%	6.3%	21.7%	7.1%
Aparente Sinceridad (HP-4)	[≤ 5.00]	19.3%	24.2%	8.7%	21.0%
	[5.01 – 6.00]	52.3%	43.8%	65.2%	49.1%
	[6.01 – 7.00]	28.4%	32.0%	26.1%	29.9%

### 7.3.3. Relación entre la competencia moral y el liderazgo auténtico

Por último, el análisis de correlación entre las variables de competencia moral y liderazgo auténtico se ha realizado igualmente considerando cada uno de sus cuatro factores, como puede verse en la Tabla 12, dándose un resultado similar a los anteriores: ni el liderazgo auténtico ni ninguno de sus factores guarda relación con la competencia moral. La correlación interna entre factores más significativa se produce tanto entre la conciencia de sí mismo (LA-1) y el procesamiento equilibrado (LA-3), como entre la transparencia relacional (LA-2) y la aparente sinceridad (LA-4),  $r = .60$  en ambos casos.

Tabla 12

*Matriz de Correlación y Estadística Descriptiva entre la Competencia Moral y el Liderazgo Auténtico (con sus Factores).*

	Competencia Moral	Liderazgo Auténtico	LA-1	LA-2	LA-3	LA-4
Competencia Moral	—					
Liderazgo Auténtico	-.01	—				
LA-1	.02	.84**	—			
LA-2	-.02	.84**	.56**	—		

LA-3	.01	.77**	.60**	.53**	—	
LA-4	.03	.81**	.54**	.60**	.51**	—
<i>M</i>	11.03	3.23	2.96	3.25	3.36	3.36
<i>SD</i>	8.01	0.43	0.59	0.48	0.53	0.52

Nota. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral),  $n = 625$ .

De igual manera, la correlación entre la competencia moral y el liderazgo auténtico también se ha valorado conforme a los cuatro componentes de esta variable. En la Tabla 13 se observa que la totalidad de las personas participantes que obtienen alta puntuación en competencia moral registran al mismo tiempo puntuaciones superiores a 2 puntos en el factor de conciencia de sí mismo (LA-1).

Puede comprobarse también que este grupo de ediles con alta puntuación en competencia moral es el que menor porcentaje representa en las puntuaciones altas en el factor de transparencia relacional (LA-2). Del mismo modo, el mayor porcentaje de puntuaciones bajas en el factor de procesamiento equilibrado (LA-3) corresponde al grupo de concejales y concejales que puntúa más alto en competencia moral. Finalmente, el 74.0% de las personas con alta competencia moral ha obtenido las puntuaciones más altas en el factor de moral internalizada (LA-4).

Tabla 13

*Contingencia entre la Competencia Moral y el Liderazgo Auténtico (con sus Factores).*

		Competencia Moral			
		Baja	Media	Alta	Total
Liderazgo Auténtico	[ $\leq 2.00$ ]	0.6%	1.9%	0.0%	1.1%
	[2.01 – 3.00]	30.6%	28.6%	34.7%	29.9%
	[3.01 – 4.00]	68.8%	69.5%	65.3%	69.0%
Conciencia de sí mismo (LA-1)	[ $\leq 2.00$ ]	8.3%	8.2%	0.0%	7.9%
	[2.01 – 3.00]	54.1%	53.9%	73.9%	54.8%
	[3.01 – 4.00]	37.6%	37.9%	26.1%	37.3%
Transparencia relacional (LA-2)	[ $\leq 2.00$ ]	1.5%	1.9%	0.0%	1.6%
	[2.01 – 3.00]	34.3%	37.1%	56.5%	36.3%
	[3.01 – 4.00]	64.2%	61.0%	43.5%	62.1%
Procesamiento equilibrado (LA-3)	[ $\leq 2.00$ ]	1.2%	2.2%	8.7%	1.9%
	[2.01 – 3.00]	35.8%	34.6%	34.8%	35.2%
	[3.01 – 4.00]	63.0%	63.2%	56.5%	62.9%
Moral Internalizada	[ $\leq 2.00$ ]	2.1%	2.6%	4.3%	2.4%

(LA-4)	[2.01 – 3.00]	30.3%	29.7%	21.7%	29.7%
	[3.01 – 4.00]	67.6%	67.7%	74.0%	67.9%

No se produce, por tanto, una relación lineal de la competencia moral ni con respecto a la inteligencia emocional ( $p = .567$ ), ni a la habilidad política ( $p = .971$ ), ni tampoco al liderazgo auténtico ( $p = .773$ ), así como con respecto a ninguno de sus respectivos componentes.

#### **7.4. *Correlación entre Inteligencia Emocional, Habilidad Política y Liderazgo Auténtico.***

Ya sabemos que para los participantes en esta investigación ninguna de las tres variables psicológicas correlaciona de forma significativa con la variable competencia moral. Sin embargo, aplicado el correspondiente análisis de correlación, se determina que la inteligencia emocional sí correlaciona de una forma significativa con la habilidad política ( $r = .63$ ), así como con cada uno de los cuatro factores que la componen: astucia social ( $r = .65$ ), influencia interpersonal ( $r = .62$ ), capacidad de trabajo en red y aparente sinceridad,  $r = .46$  en ambos casos.

De la misma forma, la variable inteligencia emocional también correlaciona de forma significativa con la variable liderazgo auténtico ( $r = .58$ ), así como con cada uno de sus factores por separado: conciencia de sí mismo ( $r = .52$ ), procesamiento equilibrado ( $r = .41$ ), tanto con la transparencia en las relaciones como con la moral internalizada ( $r = .47$ ).

Finalmente, de manera análoga, la habilidad política correlaciona de forma significativa con el liderazgo auténtico ( $r = .56$ ), así como con cada uno de sus factores: conciencia de sí mismo ( $r = .59$ ), transparencia en las relaciones ( $r = .43$ ), procesamiento equilibrado ( $r = .35$ ) y moral internalizada ( $r = .41$ ).

Las tres variables psicológicas, en consecuencia, inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico, están estrechamente relacionadas entre sí, ya no sólo con carácter general, sino que también entre cada uno de sus componentes por separado.

### **7.5. Competencia Moral respecto a Variables Moduladoras**

A continuación se detallan los resultados del análisis de la relación entre la variable fundamental de estudio, la competencia moral y cada una de las once variables moduladoras, de carácter sociológico, tenidas en cuenta.

#### **7.5.1. Competencia moral y edad.**

En cuanto a la relación de la competencia moral con respecto a la variable edad, en la Tabla 14 se aprecia el resultado de la prueba de significación. La puntuación en competencia moral de las personas participantes va descendiendo a medida que aumenta su edad, desde las más jóvenes ( $M = 11.21$ ,  $SD = 8.20$ ) hasta las más veteranas ( $M = 10.60$ ,  $SD = 7.08$ ). En la Tabla 15 puede apreciarse que, a mayor nivel de competencia moral, mayor peso porcentual de las concejalas y los concejales menores de 35 años (el grupo de personas más jóvenes de la muestra).

Del mismo modo, la representación en la muestra de ediles con 55 o más años de edad (el grupo más veterano) decrece para quienes cuentan con más alta competencia moral: 8.7% frente al 24.5% y 26.8% de quienes demuestran baja o media puntuación en competencia moral respectivamente. Dicho de otro modo: mientras el 5.2% de los concejales y concejalas de la muestra menores de 35 años obtiene alta competencia moral, sólo lo hace el 1.3% de quienes cuentan con 55 o más años. A pesar de todo ello, estas diferencias entre grupos no resultan significativas, dado que  $\chi^2_{(4, N=619)} = 4.17$ ,  $p = .384$ .

Tabla 14

*Medias y Desviación Típica de la Competencia Moral según la Edad.*

Edad (años)	<i>n</i>	Puntuación Competencia Moral	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
< 35	97	11.21	8.20
[35-54]	368	11.16	8.34
≥ 55	154	10.60	7.08

Nota. Máxima puntuación en competencia moral = 100.

Tabla 15  
*Contingencia de la Competencia Moral según la Edad.*

Edad (años)		Puntuación Competencia Moral						Total	%
		Baja	%	Media	%	Alta	%		
< 35	<i>f</i>	49	50.5	43	44.3	5	5.2	97	100
	%	15.0		16.0		21.7		15.7	
	<i>RTC</i>	-0.5		0.2		0.8			
[35-54]	<i>f</i>	198	53.8	154	41.8	16	4.4	368	100
	%	60.5		57.2		69.6		59.4	
	<i>RTC</i>	0.6		-1.0		1.0			
≥ 55	<i>f</i>	80	51.9	72	46.8	2	1.3	154	100
	%	24.5		26.8		8.7		24.9	
	<i>RTC</i>	-0.3		1.0		-1.8			
Total	<i>f</i>	327	52.8	269	43.5	23	3.7	619	100
	%	100		100		100		100	

Por otra parte, el análisis de varianza, que puede verse en la Tabla 16, confirma que la competencia moral no depende de la variable edad,  $F_{(2, 616)} = 0.29$ ,  $p = .746$ , para los concejales y las concejales que componen la muestra de este estudio.

Tabla 16  
*ANOVA de la Competencia Moral con respecto a la Edad.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter Grupos	2	37.77	18.88	0.29	.746
Intra Grupos	616	39624.48	64.32		
Total	618	39662.25			

### 7.5.2. Competencia moral y género.

Respecto a la relación de la segunda variable de carácter sociológico atendida en este estudio, el género, el test de hipótesis permite la comparación entre las puntuaciones en competencia moral de concejales ( $M = 11.08$ ,  $SD = 8.14$ ) y concejales ( $M = 10.95$ ,  $SD$

= 7.78). Como se ve en la Tabla 17, los porcentajes resultan casi idénticos para ambos grupos ante cualquier lectura: si el 52.8% de la muestra ha obtenido baja competencia moral, lo han hecho el 52.8% de los concejales y el 52.9% de las concejalas, manteniéndose la igualdad respecto al grupo de quienes han obtenido puntuaciones medias y altas. En consecuencia, las diferencias no pueden considerarse significativas, puesto que  $\chi^2_{(2, N=619)} = .02, p = .992$ .

Tabla 17  
*Contingencia de la Competencia Moral según el Género.*

Género		Puntuación Competencia Moral						Total	%
		Baja	%	Media	%	Alta	%		
Masculino	<i>f</i>	209	52.8	172	43.4	15	3.8	396	100
	%	63.9		63.9		65.2		64.0	
	<i>RTC</i>	0.0		0.0		0.1			
Femenino	<i>f</i>	118	52.9	97	43.5	8	3.6	223	100
	%	36.1		36.1		34.8		36.0	
	<i>RTC</i>	0.0		0.0		-0.1			
Total	<i>f</i>	327	52.8	269	43.5	23	3.7	619	100
	%	100		100		100		100	

### 7.5.3. Competencia moral y nivel académico.

Respecto a la vinculación de la variable competencia moral con la variable nivel académico, en la Tabla 18 se exponen, a efectos simplemente ilustrativos, las diferencias entre los datos que reflejó el estudio gubernamental sobre ediles españoles que fue realizado hace una década (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2009) y los que han sido registrados por las concejalas y los concejales que han participado en esta investigación: el 60.9% dispone de estudios universitarios, lo que supone casi el doble (32.8%) que lo que reflejó entonces el estudio nacional.

En España la población con estudios superiores es en la actualidad del 37.3% (Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2019), casi 15 puntos más que hace 20 años y 8 puntos más que en 2008, según dicho estudio. A la par, el porcentaje de

munícipes con estudios básicos, según el estudio ministerial, era entonces del 37.2% frente al 8.1% de los datos recopilados en este trabajo, habiendo diferencias muy significativas,  $\chi^2_{(2, N=619)} = 88.85, p < .005$ , entre ambos.

Tabla 18

*Comparación de Datos Nivel Académico (2009) con los Obtenidos en este Trabajo.*

Nivel Académico	2009	2020
≤ Enseñanza Obligatoria	37.2%	8.1%
Bachillerato o similar	22.4%	22.6%
Ciclo Formativo Superior	7.6%	8.4%
Diplomatura o Grado	15.6%	20.4%
Licenciatura o Doctorado	17.2	40.5

Nota. Corregidos eliminando efecto distorsionador de la opción NS / NC

Las puntuaciones medias en el cuestionario de competencia moral de las personas participantes para cada intervalo de nivel académico (ver Tabla 19), indican que quienes tienen estudios universitarios registran medias más altas. La diferencia supera el medio punto porcentual respecto a quienes tienen estudios de enseñanza obligatoria ( $M = 10.58, SD = 6.96$ ), ya sea por parte de quienes tienen estudios universitario de diplomatura ( $M = 11.22, SD = 8.95$ ) o de licenciatura ( $M = 11.19, SD = 8.01$ ).

Entre las personas participantes en este estudio que obtienen alta puntuación en la prueba de competencia moral, el grupo que cuenta con un nivel académico universitario (de diplomatura o superior) representa un 74.0% (Tabla 20). A pesar de ello, el nivel de competencia moral para el conjunto de la muestra no depende de la formación académica, puesto que  $\chi^2_{(8, N=619)} = 4.51, p = .809$ .

Tabla 19

*Medias y Desviación Típica de la Competencia Moral según el Nivel Académico.*

Nivel Académico	n	Puntuación Competencia Moral	
		M	SD
≤ Enseñanza Obligatoria	50	10.58	6.96
Bachillerato o similar	140	10.74	7.72
Ciclo Formativo Superior	52	11.00	7.39
Diplomatura o Grado	126	11.22	8.95

Licenciatura o Doctorado	251	11.19	8.01
--------------------------	-----	-------	------

Nota. Máxima puntuación en competencia moral = 100.

Tabla 20

*Contingencia de la Competencia Moral según el Nivel Académico.*

Nivel Académico		Puntuación Competencia Moral						Total	%
		Baja	%	Media	%	Alta	%		
≤ Enseñanza Obligatoria	<i>f</i>	27	54.0	22	44.0	1	2.0	50	100
	%	8.2		8.1		4.3		8.1	
	<i>RTC</i>	0.2		0.1		-0.7			
Bachillerato o similar	<i>f</i>	76	54.3	61	43.6	3	2.1	140	100
	%	23.2		22.7		13.0		22.6	
	<i>RTC</i>	0.4		0.0		-1.1			
C. Formativo Superior	<i>f</i>	26	50.0	24	46.2	2	3.8	52	100
	%	8.0		8.9		8.7		8.4	
	<i>RTC</i>	-0.4		0.4		1.0			
Diplomatura o Grado	<i>f</i>	68	54.0	50	39.7	8	6.3	126	100
	%	20.8		18.6		34.8		20.4	
	<i>RTC</i>	0.3		-1.0		1.8			
Lic. o Doctorado	<i>f</i>	130	51.8	112	44.6	9	3.6	251	100
	%	39.8		41.7		39.2		40.5	
	<i>RTC</i>	-0.4		0.5		-0.1			
Total	<i>f</i>	327	52.8	269	43.5	23	3.7	619	100
	%	100		100		100		100	

El análisis de varianza que se expone en la Tabla 21 confirma que la competencia moral no depende de la variable nivel académico para los concejales y concejales que han colaborado con este estudio, ya que  $F_{(4,614)} = 0.13, p = .972$ .

Tabla 21

*ANOVA de la Competencia Moral con respecto al Nivel Académico.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	4	33.24	8.31	0.13	.972
Intra grupos	614	39629.00	64.54		
Total	618	39662.25			

#### 7.5.4. Competencia moral y dedicación exclusiva.

En cuanto a la competencia moral con respecto a la variable de dedicación exclusiva o parcial a la política (compatibilización con otro empleo u actividad), la prueba de significación permite, por un lado, ver que las concejales y los concejales de la muestra

que están dedicados en exclusiva a la política presentan una puntuación media más alta en competencia moral ( $M = 11.39$ ,  $SD = 8.61$ ) que quienes compatibilizan ambas actividades ( $M = 10.68$ ,  $SD = 7.35$ ).

Como se observa en la Tabla 22, entre aquellas personas participantes que registran baja competencia moral, el 49.2% de ellas se dedica en exclusiva a la política. Entre quienes tienen una competencia moral media, esas cifras son respectivamente del 49.1%, el 50.9%. Entre quienes demuestran alta competencia moral, sube hasta el 65.2% quienes están dedicadas a la política en exclusiva, si bien esta diferencia no puede considerarse como significativa, dado que la prueba de chi cuadrado de Pearson indica que  $\chi^2_{(2, N=619)} = 2.28$ ,  $p = .319$ .

Tabla 22

*Contingencia de la Competencia Moral según la Dedicación Exclusiva a la Política.*

Dedicación Exclusiva		Puntuación Competencia Moral						Total	%
		Baja	%	Media	%	Alta	%		
Sí	<i>f</i>	161	52.3	132	42.8	15	4.9	308	100
	%	49.2		49.1		65.2			49.8
	<i>RTC</i>	-0.3		-0.3		1.5			
No	<i>f</i>	166	53.4	137	44.1	8	2.5	311	100
	%	50.8		50.9		34.8			50.2
	<i>RTC</i>	0.3		0.3		-1.5			
Total	<i>f</i>	327	52.8	269	43.5	23	3.7	619	100
	%	100		100		100			100

### 7.5.5. Competencia moral y experiencia en cargos públicos.

En lo que concierne a la relación entre la competencia moral y la variable de experiencia en el desempeño de cargos públicos, en la Tabla 23 se expone que la puntuación media más alta en competencia moral ( $M = 13.18$ ,  $SD = 8.99$ ) se da en el grupo de ediles de la muestra que atesora una amplia experiencia, de entre 17 y 20 años ejerciendo cargos públicos, si bien la puntuación más baja se presenta en el tramo justamente anterior, de 9 a 12 años,  $M = 9.19$ ,  $SD = 6.83$ .

Tabla 23

*Medias y Desviación Típica de la Competencia Moral según la Experiencia en Cargos Públicos.*

Experiencia en cargos públicos (años)	<i>n</i>	Puntuación Competencia Moral	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
< 5	266	10.99	8.03
[5 - 8]	139	10.91	8.38
[9 - 12]	85	11.27	7.29
[13 - 16]	56	9.19	6.83
[17 - 20]	34	13.18	8.99
> 20	39	11.97	7.16

Nota. Máxima puntuación en competencia moral = 100.

En la Tabla 24 se expone el análisis de contingencia entre los niveles de competencia moral y los niveles de experiencia o veteranía. El 91.3% de las personas participantes en esta investigación que han obtenido alta puntuación en competencia moral cuenta con menos de 12 años de experiencia en el desempeño de cargos públicos, pasando a ser este porcentaje del 80.4% y el 76.5%, respectivamente, entre quienes demuestran baja y media competencia moral.

Por otro lado, el 8.7% de estas concejales y concejales con alta competencia moral lleva más de 13 años ejerciendo cargos públicos, subiendo ese porcentaje al 19.6% entre quienes obtienen bajos puntajes en competencia moral y al 23.5% entre quienes los obtienen medios. Sin embargo, estas diferencias no pueden considerarse significativas a la luz de las pruebas de chi-cuadrado, a la vista de que  $\chi^2_{(10, N=619)} = 14.03$ ,  $p = .171$ .

Tabla 24

*Contingencia de la Competencia Moral según la Experiencia en Cargos Públicos.*

Experiencia en cargos públicos (años)		Puntuación Competencia Moral							
		Baja	%	Media	%	Alta	%	Total	%
< 5	<i>f</i>	141	53.0	115	43.2	10	3.8	266	100
	%	43.0		42.7		43.5		43.0	
	<i>RTC</i>	0.1		0.0		0.0			
[5 - 8]	<i>f</i>	78	56.1	54	38.9	7	5.0	139	100
	%	23.9		20.0		30.4		22.5	

	<i>RTC</i>	0.9		-1.2		0.9			
[9 - 12]	<i>f</i>	44	51.8	37	43.5	4	4.7	85	100
	%	13.5		13.8		17.4		13.7	
	<i>RTC</i>	-0.2		0.0		0.5			
[13 - 16]	<i>f</i>	34	60.7	22	39.3	0	0.0	56	100
	%	10.4		8.2		0.0		9.0	
	<i>RTC</i>	1.2		-0.7		-1.5			
[17 - 20 ]	<i>f</i>	10	29.4	22	64.7	2	5.9	34	100
	%	3.1		8.2		8.7		5.5	
	<i>RTC</i>	-2.8		2.6		0.7			
> 20	<i>f</i>	20	51.3	19	48.7	0	0.0	39	100
	%	6.1		7.1		0.0		6.3	
	<i>RTC</i>	-0.2		0.7		-1.3			
Total	<i>f</i>	327	52.8	269	43.5	23	3.7	619	100
	%	100		100		100		100	

En la Tabla 25 puede observarse el análisis de varianza entre la competencia moral y la experiencia en el desempeño de cargos públicos, no detectándose diferencias estadísticamente significativas entre los diferentes grupos de ediles según su experiencia, ya que  $F_{(5, 613)} = 1.21$ ,  $p = .301$ , por lo que esta variable tampoco repercute en la competencia moral.

Tabla 25

*ANOVA de la Competencia Moral con respecto a la Experiencia en Cargos Públicos.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	5	388.87	77.77	1.21	.301
Intra grupos	613	39273.38	64.06		
Total	618	39662.25			

### 7.5.6. Competencia moral y situación política.

En lo que atañe a la vinculación entre la competencia moral y la variable de situación política (ejercicio de funciones de gobierno u oposición), como puede apreciarse en la Tabla 26, los concejales y concejalas de la muestra que tienen atribuidas responsabilidades de gobierno obtienen una puntuación en competencia moral ( $M = 11.01$ ,  $SD = 7.92$ ) casi idéntica a la de quienes ejercen la labor de oposición ( $M = 11.12$ ,  $SD = 8.49$ ).

Por otra parte, entre quienes obtienen una alta puntuación en la prueba de competencia moral, se realizan tareas de oposición el 26.1%, mientras que este porcentaje se reduce al 16.2% y al 14.5% entre quienes demuestran baja y media competencia moral respectivamente. Es decir, el 3.3% de las personas participantes que muestran alta competencia moral ejerce labores de gobierno, mientras que ese porcentaje casi se duplica, hasta el 6.1%, está en la oposición. Estas diferencias, sin embargo, no son significativas, ya que  $\chi^2_{(2, N=619)} = 2.21; p = .331$ .

Tabla 26

*Contingencia de la Competencia Moral según la Situación Política.*

Situación Política		Puntuación Competencia Moral						Total	%
		Baja	%	Media	%	Alta	%		
Gobierno	<i>f</i>	274	52.6	230	44.1	17	3.3	521	100
	%	83.8		85.5		73.9		84.2	
	<i>RTC</i>	-0.3		0.8		-1.4			
Oposición	<i>f</i>	53	54.1	39	39.8	6	6.1	98	100
	%	16.2		14.5		26.1		15.8	
	<i>RTC</i>	0.3		-0.8		1.4			
Total	<i>f</i>	327	52.8	269	43.5	23	3.7	619	100
	%	100		100		100		100	

### 7.5.7. Competencia moral y sector profesional.

En lo tocante a la relación entre la competencia moral y el sector profesional de referencia de las personas que componen la muestra, en la Tabla 27 se refleja que la puntuación media más alta en la prueba de competencia moral la obtienen las personas vinculadas al sector profesional de servicios del ámbito privado ( $M = 11.45, SD = 8.80$ ), mientras que la puntuación media más baja se da en el sector de agricultura, minería o pesca ( $M = 9.84, SD = 6.72$ ).

Tabla 27

*Medias y Desviación Típica de la Competencia Moral según el Sector Profesional.*

Sector profesional	<i>n</i>	Puntuación Competencia Moral	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
Administración Pública	200	10.68	7.21

Servicios	278	11.45	8.80
Industria o energía	74	11.30	7.79
Agricultura, minería o pesca	34	9.84	6.72
Construcción	33	10.29	7.39

Nota. Máxima puntuación en competencia moral = 100.

De forma análoga, en la Tabla 28 se refleja el análisis de la relación entre esta variable del sector profesional de referencia y el nivel de competencia moral. El 33.3% y el 32.3% de las personas que, respectivamente, han obtenido baja y media puntuación en competencia moral, están vinculadas al sector público, mientras que este porcentaje se reduce casi a la mitad (17.4%) entre quienes muestran alta puntuación en competencia moral.

Por el contrario, el porcentaje de ediles que pertenecen al sector servicios del ámbito privado es más alto (69.6%) entre quienes obtienen una puntuación alta en competencia moral que entre quienes la registran baja (43.5%) o media (44.7%). El 5.7% de los concejales y concejales vinculadas al sector servicios muestra alta competencia moral, siendo el más elevado de la muestra. A pesar de ello, estas diferencias no pueden considerarse significativas, en la medida que  $\chi^2_{(8, N=619)} = 6.94, p = .543$ .

Tabla 28

*Contingencia de la Competencia Moral según el Sector Profesional.*

Sector profesional		Puntuación Competencia Moral						Total	%
		Baja	%	Media	%	Alta	%		
Agricultura, minería o pesca	<i>f</i>	19	55.9	15	44.1	0	0.0	34	100
	%	5.8		5.6		0.0		5.5	
	<i>RTC</i>	0.4		0.1		-1.2			
Industria o energía	<i>f</i>	38	51.4	34	45.9	2	2.7	74	100
	%	11.6		12.6		8.7		12.0	
	<i>RTC</i>	-0.3		0.5		-0.5			
Construcción	<i>f</i>	19	57.6	13	39.4	1	3.0	33	100
	%	5.8		4.8		4.3		5.3	
	<i>RTC</i>	0.6		-0.5		-0.2			
Servicios	<i>f</i>	142	51.1	120	43.2	16	5.7	278	100
	%	43.5		44.7		69.6		44.9	
	<i>RTC</i>	-0.8		-0.1		2.4			

	<i>f</i>	109	54.5	87	43.5	4	2.0	200	100
Administración	%	33.3		32.3		17.4		32.3	
Pública	<i>RTC</i>	0.6		0.0		-1.6			
	<i>f</i>	327	52.8	269	43.5	23	3.7	619	100
Total	%	100		100		100		100	

En la Tabla 29 puede apreciarse el resultado del análisis de varianza realizado, demostrándose que el sector profesional de referencia tampoco es una variable que determine el nivel de competencia moral de los concejales de esta muestra, dado que no se aprecian variaciones estadísticamente significativas entre sus diferentes sectores profesionales de referencia:  $F_{(4, 614)} = 0.56, p = .691$ .

Tabla 29

*ANOVA de la Competencia Moral con respecto al Sector Profesional.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	4	144.31	36.08	0.56	.691
Intra grupos	614	39517.93	64.36		
Total	618	39662.25			

### 7.5.8. Competencia moral y experiencia laboral.

La relación entre la competencia moral y la variable de experiencia laboral se observa en la Tabla 30. Los concejales y las concejalas ubicadas en el rango de experiencia de entre 5 y 8 años obtienen la media de puntuación en competencia moral más elevada ( $M = 12.07, SD = 7.54$ ) de la muestra, mientras que el rango inmediatamente anterior, las personas con menos de 5 años de experiencia laboral, registran la puntuación más baja ( $M = 10.28, SD = 9.01$ ).

Tabla 30

*Medias y Desviación Típica de la Competencia Moral según la Experiencia Laboral.*

Experiencia Laboral (años)	<i>n</i>	Puntuación Competencia Moral	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
< 5	52	10.28	9.01
[5 - 8]	50	12.07	7.54
[9 - 12]	57	10.21	7.96
[13 - 16]	77	10.86	6.67
[17 - 20]	77	11.01	8.70

> 20	306	11.19	8.07
------	-----	-------	------

Nota. Máxima puntuación en competencia moral = 100.

De forma análoga, en la Tabla 31 se recoge que el 49.5% de las concejales y los concejales que conforman la muestra cuenta con más de 20 años de experiencia laboral. Entre quienes obtienen alta puntuación en la prueba de competencia moral, el 17.4% cuenta con menos de cinco años de experiencia en el ámbito profesional, siendo el porcentaje más alto. Estas diferencias tampoco pueden entenderse significativas, puesto que  $\chi^2_{(2, N=619)} = 12.50, p = .253$ .

Tabla 31

*Contingencia de la Competencia Moral según la Experiencia Laboral.*

Experiencia Laboral (años)		Puntuación Competencia Moral							
		Baja	%	Media	%	Alta	%	Total	%
< 5	<i>f</i>	32	61.5	16	30.8	4	7.7	52	100
	%	9.8		5.9		17.4		8.4	
	<i>RTC</i>	1.3		-1.9		1.6			
[5 - 8]	<i>f</i>	19	38.0	29	58.0	2	4.0	50	100
	%	5.8		10.8		8.7		8.1	
	<i>RTC</i>	-2.2		2.2		0.1			
[9 - 12]	<i>f</i>	31	54.4	24	42.1	2	3.5	57	100
	%	9.5		8.9		8.7		9.2	
	<i>RTC</i>	0.2		-0.2		-0.1			
[13 - 16]	<i>f</i>	42	54.5	35	45.5	0	0.0	77	100
	%	12.8		13.0		0.0		12.4	
	<i>RTC</i>	0.3		0.4		-1.8			
[17 - 20]	<i>f</i>	41	53.2	33	42.9	3	3.9	77	100
	%	12.5		12.3		13.0		12.4	
	<i>RTC</i>	0.1		-0.1		0.1			
> 20	<i>f</i>	162	52.9	132	43.1	12	3.9	306	100
	%	49.5		49.1		52.2		49.5	
	<i>RTC</i>	0.1		-0.2		0.3			
Total	<i>f</i>	327	52.8	269	43.5	23	3.7	619	100
	%	100		100		100		100	

Asimismo, en la Tabla 32 puede observarse el análisis de varianza realizado entre ambas variables, que confirma que la experiencia laboral tampoco es una variable que

determine el nivel de competencia moral para las personas participantes en este estudio:

$$F_{(5, 613)} = 0.41, p = .844.$$

Tabla 32

*ANOVA de la Competencia Moral con respecto a la Experiencia Laboral.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	5	131.19	26.24	0.41	.844
Intra grupos	613	39531.05	64.49		
Total	618	39662.25			

### 7.5.9. Competencia moral y tamaño del municipio.

En lo que concierne a la relación entre la competencia moral y la variable de tamaño del municipio, en la Tabla 33 se reflejan las puntuaciones medias en competencia moral de los concejales y las concejalas de cada una de las categorías de municipios, que van desde la más baja [1.001-5.000 habitantes],  $M = 10.62$ ,  $SD = 7.93$ , hasta la más alta [ $>100.000$ ],  $M = 12.87$ ,  $SD = 8.17$ . A ello cabe añadir que la puntuación media en competencia moral del conjunto de la muestra ( $M = 11.00$ ) es superada ampliamente por el rango de municipios que ejerce en grandes ciudades (+2.87 puntos).

Tabla 33

*Medias y Desviación Típica de la Competencia Moral según el Tamaño del Municipio.*

Tamaño del Municipio (habitantes)	<i>n</i>	Puntuación Competencia Moral	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
< 1.000	97	11.51	7.86
[1.001 – 5.000]	191	10.62	7.93
[5.001 – 10.000]	99	11.01	8.17
[10.001 – 100.000]	189	10.79	8.05
>100.000	43	12.87	8.17

Nota. Máxima puntuación en competencia moral = 100.

Si tomamos como referencia los municipios de más de 10.000 habitantes, se aprecia cómo los porcentajes de ediles que registran baja y media puntuación en competencia moral son similares (37.0% y 36.8% respectivamente), mientras que dicha

proporción aumenta hasta el 52.2% para las personas que han obtenido alta puntuación, como puede apreciarse en la Tabla 34.

Sin embargo, si la referencia se toma respecto a las ciudades más grandes (que superan el número de 100.000 habitantes), pertenecen a este rango el 5.5% de quienes han obtenido baja competencia moral, pasando ese porcentaje a ser del 8.2% entre quienes la han obtenida media y elevándose hasta el 13.0% quienes han demostrado una alta puntuación en el cuestionario de competencia moral. De la aplicación de la prueba de chi-cuadrado de Pearson se obtiene que  $\chi^2_{(8, N=619)} = 5.83, p = .666$ , lo que demuestra que ninguna de estas diferencias cabe considerarse como significativa.

Tabla 34

*Contingencia de la Competencia Moral según el Tamaño del Municipio.*

Tamaño del municipio (habitantes)	Puntuación Competencia Moral								
		Baja	%	Media	%	Alta	%	Total	%
< 1.000	<i>f</i>	48	49.5	47	48.5	2	2.0	97	100
	%	14.7		17.5		8.7		15.7	
	<i>RTC</i>	-0.5		1.1		-0.9			
[1.001-5.000]	<i>f</i>	105	55.0	80	41.9	6	3.1	191	100
	%	32.1		29.7		26.1		30.9	
	<i>RTC</i>	0.7		-0.5		-0.5			
[5.001-10.000]	<i>f</i>	53	53.5	43	43.4	3	3.1	99	100
	%	16.2		16.0		13.0		16.0	
	<i>RTC</i>	0.2		0.0		-0.4			
[10.001-100.000]	<i>f</i>	103	54.5	77	40.7	9	4.8	189	100
	%	31.5		28.6		39.2		30.5	
	<i>RTC</i>	0.6		-0.9		0.9			
>100.000	<i>f</i>	18	41.9	22	51.2	3	6.9	43	100
	%	5.5		8.2		13.0		6.9	
	<i>RTC</i>	-1.5		1.1		1.2			
Total	<i>f</i>	327	52.8	269	43.5	23	3.7	619	100
	%	100		100		100		100	

El tamaño del municipio tampoco ha demostrado ser una variable que explique el nivel de competencia moral de los concejales tras la aplicación del análisis de varianza (Tabla 35), dado que  $F_{(4, 614)} = 0.82, p = .513$ .

Tabla 35

ANOVA de la Competencia Moral con respecto al Tamaño del Municipio.

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	4	210.64	52.66	0.82	.513
Intra grupos	614	39451.61	64.25		
Total	618	39662.25			

### 7.5.10. Competencia moral y lengua cooficial.

En lo que respecta a la competencia moral de las personas participantes que ejercen su cargo en municipios pertenecientes a comunidades autónomas que cuentan con lengua cooficial y los que no, los resultados obtenidos indican que las concejalas y los concejales de aquellas localidades que disponen de lengua cooficial ( $n = 212$ ,  $M = 11.28$ ,  $SD = 7.99$ ) obtienen una puntuación media en competencia moral superior a las que lo hacen en territorios donde sólo disponen del castellano ( $n = 407$ ,  $M = 10.90$ ,  $SD = 8.02$ ).

En cuanto a la distribución por niveles de competencia moral, en la Tabla 36 se aprecia que la proporción general es distinta para el grupo de ediles con alta puntuación en la prueba de competencia moral, ya que éste está más representado en las comunidades autónomas sin lengua cooficial. No obstante, esta diferencia no cabe entenderse como significativa, a la vista de que  $\chi^2_{(2, N=619)} = 0.31$ ,  $p = .856$ .

Tabla 36

Contingencia de la Competencia Moral según la Lengua Cooficial.

Lengua Cooficial		Puntuación Competencia Moral						Total	%
		Baja	%	Media	%	Alta	%		
No	<i>f</i>	217	53.3	176	43.2	14	3.5	407	100
	%	66.4		65.4		60.9		65.8	
	<i>RTC</i>	0.3		-0.1		-0.5			
Sí	<i>f</i>	110	51.9	93	43.9	9	4.2	212	100
	%	33.6		34.6		39.1		34.2	
	<i>RTC</i>	-0.3		0.1		0.5			
Total	<i>f</i>	327	52.8	269	43.5	23	3.7	619	100
	%	100		100		100		100	

### 7.5.11. Competencia moral e ideologización.

Finalmente, en cuanto a la relación entre la competencia moral y la variable de ideologización, cabe indicar que los concejales y las concejalas de la muestra que muestran una ideologización marcada obtienen una media en competencia moral más baja ( $M = 10.61$ ,  $SD = 7.97$ ) que aquellos que la tienen moderada ( $M = 11.22$ ,  $SD = 8.03$ ).

Entre quienes demuestran baja competencia moral, se observa en la Tabla 37 que el 31.8% indica una ideologización marcada, situándose este porcentaje en el 30.5% para quienes demuestran competencia moral media y alcanzando el 34.8% entre quienes demuestran competencia moral alta. Estas diferencias no resultan significativas a la luz de la prueba de chi cuadrado de Pearson, puesto que  $\chi^2_{(2, N=619)} = 0.25$ ,  $p = .882$ .

Tabla 37

*Contingencia de la Competencia Moral según la Ideologización.*

Ideologización		Puntuación Competencia Moral							
		Baja	%	Media	%	Alta	%	Total	%
Marcada	<i>f</i>	104	53.6	82	42.3	8	4.1	194	100
	%	31.8		30.5		34.8		31.3	
	<i>RTC</i>	0.3		-0.4		0.4			
Moderada	<i>f</i>	223	52.5	187	44.0	15	3.5	425	100
	%	68.2		69.5		65.2		68.7	
	<i>RTC</i>	-0.3		0.4		-0.4			
Total	<i>f</i>	327	52.8	269	43.5	23	3.7	619	100
	%	100		100		100		100	

### 7.5.12. Alta competencia moral y variables moduladoras

Habida cuenta de los resultados expuestos en el apartado anterior, junto con los mostrados en el apartado 7.3, se pone de manifiesto que la competencia moral no presenta ningún tipo de relación con ninguna de las variables consideradas en este estudio. Ante esta circunstancia, procede analizar si las personas que componen la muestra que han obtenido más altas puntuaciones en la prueba de competencia moral podrían presentar algunos rasgos en común en relación con las variables moduladoras.

Para ello se ha decidido categorizar la variable de competencia moral estableciendo los cortes mediante un método automático de clasificación (análisis de cluster mediante el algoritmo K-medias) y no aplicando las instrucciones del propio instrumento de evaluación (Tabla 38) como hasta ahora, obteniendo tres grupos, de los que aquel que agrupa a quienes han obtenido más alta competencia moral es  $n = 59$ , resulta más significativo que el utilizado hasta el momento ( $n = 23$ ). A pesar de ello, como puede verse en la Tabla 39, el grupo de concejales y concejales con más alta competencia moral tampoco presenta asociación alguna con las variables analizadas.

Tabla 38

*Distribución de Grupos de Competencia Moral por K-Medias.*

Competencia Moral	<i>M</i>	<i>Min.</i>	<i>Máx.</i>	<i>n</i>
Baja	5.17	0.0	9.9	327
Media	14.73	10.0	21.8	233
Alta	28.90	22.2	41.5	59

Tabla 39

*Distribución de las Variables Moduladoras en Grupos de Competencia Moral por K-Medias.*

Variable		Competencia Moral			
		Baja	Media	Alta	Total
Género	Masculino	63.9%	62.7%	69.5%	64.0%
	Femenino	36.1%	37.3%	30.5%	36.0%
Edad	< 35	15.0%	17.2%	13.6%	15.7%
	[35-54]	60.5%	55.8%	67.8%	59.4%
	≥ 55	24.5%	27.0%	18.6%	24.9%
Nivel Académico	≤ Ens. Obligatoria	8,3%	8,2%	6,8%	8,1%
	Bachillerato o similar	23,2%	21,8%	22,0%	22,6%
	C. Formativo Superior	8,0%	9,9%	5,1%	8,4%
	Dip. o Grado	20,8%	18,9%	23,7%	20,4%
	Lic. o Doctorado	39,7%	41,2%	42,4%	40,5%
Dedicación Exclusiva	Sí	49,2%	47,6%	61,0%	49,8%
	No	50,8%	52,4%	39,0%	50,2%
Experiencia en cargos públicos	< 5	43,1%	42,8%	42,3%	43,0%
	[5 - 8]	23,8%	20,6%	22,0%	22,5%
	[9 - 12]	13,5%	14,2%	13,6%	13,7%
	[13 - 16]	10,4%	8,2%	5,1%	9,0%
	[17 - 20]	3,1%	8,2%	8,5%	5,5%

	> 20	6,1%	6,0%	8,5%	6,3%
Situación Política	Gobierno	83,8%	85,4%	81,4%	84,2%
	Oposición	16,2%	14,6%	18,6%	15,8%
Sector Profesional	Admon. Pública	5,8%	5,6%	3,4%	5,5%
	Servicios	11,6%	12,0%	13,6%	12,0%
	Industria o energía	5,8%	5,6%	1,7%	5,3%
	Agric., minería pesca	43,4%	44,6%	54,2%	44,9%
	Construcción	33,4%	32,2%	27,1%	32,3%
Experiencia Laboral	< 5	9,8%	6,0%	10,2%	8,4%
	[5 - 8]	5,8%	12,4%	3,4%	8,1%
	[9 - 12]	9,5%	9,4%	6,8%	9,2%
	[13 - 16]	12,9%	12,9%	8,5%	12,4%
	[17 - 20]	12,5%	11,2%	16,9%	12,4%
	> 20	49,5%	48,1%	54,2%	49,4%
Tamaño del Municipio	< 1.000	14,7%	16,7%	16,9%	15,7%
	[1.001 – 5.000]	32,1%	27,9%	35,6%	30,9%
	[5.001 – 10.000]	16,2%	16,7%	11,9%	16,0%
	[10.001 – 100.000]	31,5%	30,6%	25,4%	30,5%
	>100.000	5,5%	8,1%	10,2%	7,0%
Lengua cooficial	No	66,4%	65,2%	64,4%	65,8%
	Sí	33,6%	34,8%	35,6%	34,2%
Ideologización	Marcada	31,8%	31,8%	27,1%	31,3%
	Moderada	68,2%	68,2%	72,9%	68,7%

## 7.6. *Inteligencia Emocional, Habilidad Política y Liderazgo Auténtico en Relación a las Variables Moduladoras*

En el apartado anterior hemos visto que no hay relación entre la competencia moral y las once variables moduladoras contempladas en esta investigación. A continuación se exponen los resultados del mismo análisis de estas últimas con respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico de las concejales y los concejales que componen la muestra.

### 7.6.1. **La edad respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico.**

Respecto a la relación entre la variable edad y la variable inteligencia emocional, en la Tabla 40 se aprecia el resultado de la prueba de significación con medias muy similares entre los grupos de edad, si bien la puntuación obtenida aumenta con la edad. El

resultado del análisis de varianza (expuesto en la Tabla 41) determina que la inteligencia emocional de los concejales y las concejales no depende de su edad:  $F_{(2, 622)} = 1.18, p = .307$ .

Tabla 40

*Medias y Desviación Típica de la Inteligencia Emocional según la Edad.*

Edad (años)	n	Puntuación Inteligencia Emocional	
		M	SD
< 35	97	62.36	7.03
[35-54]	373	63.61	7.57
≥ 55	155	63.63	7.21

Nota. Máxima puntuación = 80.

Tabla 41

*ANOVA de la Inteligencia Emocional con respecto a la Edad.*

	df	SS	MS	F	p
Inter Grupos	2	129.82	64.91	1.18	.307
Intra Grupos	622	34080.81	54.79		
Total	624	39662.25			

En cuanto a la relación de la edad con la habilidad política, en la Tabla 42 se aprecia el resultado de la prueba de significación. La puntuación media también es más alta entre las personas más jóvenes ( $M = 5.25, SD = 0.68$ ) y disminuye con las de más edad ( $M = 5.14, SD = 0.81$ ). Del análisis de varianza (Tabla 43) se concluye que la habilidad política tampoco depende de la variable edad:  $F_{(2, 622)} = 0.60, p = .548$ .

Tabla 42

*Medias y Desviación Típica de la Habilidad Política según la Edad.*

Edad (años)	n	Puntuación Habilidad Política	
		M	SD
< 35	97	5.25	0.68
[35-54]	373	5.20	0.77
≥ 55	155	5.14	0.81

Nota. Máxima puntuación = 7.

Tabla 43

*ANOVA de la Habilidad Política con respecto a la Edad.*

	df	SS	MS	F	p
--	----	----	----	---	---

Inter Grupos	2	0.71	0.35	0.60	.548
Intra Grupos	622	365.41	0.59		
Total	624	366.12			

En cuanto a la relación entre la variable edad y la variable de liderazgo auténtico, en la Tabla 44 se aprecia el resultado de la prueba de significación, el cual indica que la puntuación media en liderazgo auténtico de la muestra apenas aumenta con la edad. El análisis de varianza (Tabla 45) confirma que el liderazgo auténtico tampoco depende de la edad, dado que  $F_{(2, 622)} = 0.97, p = .380$ .

Tabla 44

*Medias y Desviación Típica del Liderazgo Auténtico según la Edad.*

Edad (años)	n	Puntuación Liderazgo Auténtico	
		M	SD
< 35	97	3,17	0,42
[35-54]	373	3,22	0,42
≥ 55	155	3,25	0,46

Nota. Máxima puntuación = 4.

Tabla 45

*ANOVA del Liderazgo Auténtico con respecto a la Edad.*

	df	SS	MS	F	p
Inter Grupos	2	0.36	0.18	0.97	.380
Intra Grupos	622	116.31	0.19		
Total	624	116.67			

### **7.6.2. El género respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico.**

La puntuación media en inteligencia emocional del grupo de concejales de la muestra ( $M = 62.79, SD = 7.47$ ) resulta inferior a la del grupo de concejales ( $M = 64.56, SD = 7.15$ ). Esta diferencia sí resulta significativa, puesto que  $t_{(617)} = 8.33, p = .004$ , con un tamaño del efecto pequeño  $g = 0.24$ . Las concejales de la muestra registran más nivel de inteligencia emocional que sus compañeros.

Respecto a la relación de la variable género con respecto a la variable de habilidad política, los resultados obtenidos indican que las puntuaciones de los concejales ( $M = 5.12$ ,  $SD = 0.76$ ) son inferiores a las de las concejales ( $M = 5.23$ ,  $SD = 0.79$ ) no considerándose estas diferencias como significativas dado que  $t_{(617)} = 3.71$ ,  $p = .055$ .

Del mismo modo, respecto a la relación de la variable género con el liderazgo auténtico, las puntuaciones de los concejales son inferiores ( $M = 3.18$ ,  $SD = 0.45$ ) a las de las concejales ( $M = 3.31$ ,  $SD = 0.39$ ), resultando esta diferencia significativa puesto que  $t_{(617)} = 14.00$ ,  $p = .000$ , con un tamaño del efecto pequeño  $g = 0.30$ .

Por lo tanto, las concejales de la muestra obtienen resultados significativamente mejores que los concejales en dos de las tres variables analizadas en este apartado: inteligencia emocional y liderazgo auténtico.

### **7.6.3. El nivel académico respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico.**

Las puntuaciones en inteligencia emocional obtenidas por quienes conforman la muestra para cada intervalo de nivel académico (como se aprecia en la Tabla 46) resultan muy similares, comprendiendo desde la puntuación más baja, la de quienes han completado niveles académicos más altos ( $M = 63.02$ ,  $SD = 7.02$ ), a la más alta, que se da entre quienes han finalizado estudios equivalentes al nivel de ciclo formativo de grado superior de formación profesional ( $M = 64.20$ ,  $SD = 7.10$ ). El nivel de inteligencia emocional no guarda relación alguna con la formación académica para las concejales y los concejales participantes en este estudio tras la aplicación del análisis de varianza (Tabla 47), en la medida en que  $F_{(4, 620)} = 0.60$ ,  $p = .658$ .

Tabla 46

*Medias y Desviación Típica de la Inteligencia Emocional según el Nivel Académico.*

Nivel Académico	Puntuación Inteligencia Emocional
-----------------	-----------------------------------

	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
≤ Enseñanza Obligatoria	50	63,94	8,37
Bachillerato o similar	141	63,17	8,42
Ciclo Formativo Superior	53	64,20	7,10
Diplomatura o Grado	126	63,97	6,67
Licenciatura o Doctorado	255	63,02	7,02

Nota. Máxima puntuación = 80.

Tabla 47

*ANOVA de la Inteligencia Emocional con respecto al Nivel Académico.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	4	133.45	33.36	0.60	.658
Intra grupos	620	34077.18	54.96		
Total	624	34210.64			

La variación de las puntuaciones en habilidad política para cada intervalo de nivel académico (Tabla 48) oscila entre las más bajas, que corresponden a las personas con nivel de enseñanza obligatoria o inferior ( $M = 5.11$ ,  $SD = 0.79$ ) y las más altas a aquellos con ciclo formativo de grado superior ( $M = 5.26$ ,  $SD = 0.79$ ). El nivel de habilidad política de los concejales y las concejales de la muestra no depende de su formación académica tras la aplicación del correspondiente análisis de varianza (Tabla 49), ya que

$$F_{(4, 620)} = 0.42, p = .796.$$

Tabla 48

*Medias y Desviación Típica de la Habilidad Política según el Nivel Académico.*

Nivel Académico	Puntuación Habilidad Política		
	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
≤ Enseñanza Obligatoria	50	5.11	0.79
Bachillerato o similar	141	5.23	0.82
Ciclo Formativo Superior	53	5.26	0.79
Diplomatura o Grado	126	5.17	0.75
Licenciatura o Doctorado	255	5.17	0.74

Nota. Máxima puntuación = 7.

Tabla 49

*ANOVA de la Habilidad Política con respecto al Nivel Académico.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	4	0.98	0.25	0.42	.796

Intra grupos	620	365.13	0.59
Total	624	366.11	

Las puntuaciones en el cuestionario de liderazgo auténtico para cada intervalo de nivel académico están recogidas en la Tabla 50 y oscilan entre las más bajas, las del rango de municipales que cuenta con ciclo formativo de grado superior ( $M = 3.19$ ,  $SD = 0.47$ ) y las más altas, correspondiente a quienes disponen de título de diplomatura o grado universitario ( $M = 3.28$ ,  $SD = 0.40$ ). Puede concluirse que el nivel de liderazgo auténtico de los concejales de la muestra no depende de su nivel académico tras la aplicación del análisis de varianza (Tabla 54), puesto que  $F_{(4, 620)} = 0.91$ ,  $p = .456$ .

Tabla 50

*Medias y Desviación Típica del Liderazgo Auténtico según el Nivel Académico.*

Nivel Académico	n	Puntuación Liderazgo Auténtico	
		M	SD
≤ Enseñanza Obligatoria	50	3.26	0.44
Bachillerato o similar	141	3.21	0.48
Ciclo Formativo Superior	53	3.19	0.47
Diplomatura o Grado	126	3.28	0.40
Licenciatura o Doctorado	255	3.21	0.41

Nota. Máxima puntuación = 4.

Tabla 51

*ANOVA del Liderazgo Auténtico con respecto al Nivel Académico.*

	df	SS	MS	F	p
Inter grupos	4	0.68	0.17	0.91	.456
Intra grupos	620	115.99	0.18		
Total	624	116.67			

#### **7.6.4. La dedicación exclusiva respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico.**

Respecto a la relación entre la variable de dedicación exclusiva al desempeño del cargo y la inteligencia emocional, la prueba de significación nos permite saber que los concejales y las concejales de la muestra que se dedican en exclusiva a la política

presentan una inteligencia emocional media ligeramente más alta ( $M = 63.65$ ,  $SD = 7.28$ ) que quienes compatibilizan ambas actividades, ya bien sea de forma permanente u ocasional ( $M = 63.19$ ,  $SD = 7.52$ ). Entre ambas variables no se establece ninguna relación en este estudio, puesto que  $t_{(619)} = 0.78$ ,  $p = .433$ .

En cuanto a la vinculación de la variable de dedicación exclusiva a la política y la variable de habilidad política, la prueba de significación desvela que las personas participantes que se dedican en exclusiva al ejercicio de su cargo presentan una puntuación media más alta en habilidad política ( $M = 5.25$ ,  $SD = 0.74$ ) que quienes compatibilizan ambas actividades, ya bien sea de forma permanente o bien temporal ( $M = 5.13$ ,  $SD = 0.79$ ). El resultado evidencia que quienes se dedican en exclusiva a la política tienen mayor habilidad política, ya que  $t_{(619)} = 1.97$ ;  $p = .049$ , con un tamaño del efecto pequeño  $g = 0.16$ .

Respecto a la relación entre las variables de dedicación en exclusiva a la política y de liderazgo auténtico, los resultados de la prueba de significación realizada permite concluir que las concejalas y los concejales de la muestra que se dedican en exclusiva a la política presentan una media más alta en la prueba de liderazgo auténtico ( $M = 3.26$ ,  $SD = 0.40$ ) que quienes compatibilizan ambas actividades, ya bien sea de forma permanente o bien de manera ocasional ( $M = 3.19$ ;  $SD = 0.46$ ), resultando esta diferencia significativa, dado que  $t_{(619)} = 2.21$ ,  $p = .027$ , con un tamaño del efecto muy pequeño  $g = 0.17$ .

#### **7.6.5. La experiencia en cargos públicos respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico.**

Como puede apreciarse en la Tabla 52, en lo que concierne a la variable de experiencia en el desempeño de cargos públicos, la puntuación media más alta ( $M = 64.05$ ,  $SD = 6.78$ ) se registra en el grupo de concejales y concejalas que atesora una

experiencia de entre 13 y 16 años en cargos públicos, si bien la más baja se recoge en el tramo justamente anterior, el de experiencia de entre 9 y 12 años ( $M = 62.60$ ,  $SD = 7.33$ ).

Tabla 52

*Medias y Desviación Típica de la Inteligencia Emocional según la Experiencia en Cargos Públicos.*

Experiencia en cargos públicos (años)	<i>n</i>	Puntuación Inteligencia Emocional	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
< 5	267	63.28	7.31
[5 - 8]	142	63.87	8.00
[9 - 12]	86	62.60	7.33
[13 - 16]	56	64.05	6.78
[17 - 20]	35	62.62	7.00
> 20	39	64.33	7.23

Nota. Máxima puntuación = 80.

En la Tabla 53 se exponen los resultados del análisis de varianza aplicado respecto a ambas variables, no habiéndose detectado diferencias estadísticamente significativas entre los diferentes grupos de experiencia en cargos públicos, dado que  $F_{(5, 619)} = 0.61$ ,  $p = .692$ , por lo que esta variable de veteranía tampoco guarda ninguna relación con la inteligencia emocional.

Tabla 53

*ANOVA de la Inteligencia Emocional con respecto a la Experiencia en Cargos Públicos.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	5	167.89	33.57	0.61	.692
Intra grupos	619	34042.74	54.99		
Total	624	34210.64			

En lo que concierne a la relación entre la variable de experiencia en cargos públicos y la variable de habilidad política, en la Tabla 54 puede verse que la puntuación media más alta en habilidad política obtenida en cuestionario ( $M = 5.31$ ,  $SD = 0.74$ ) se da en el grupo de ediles de la muestra que cuenta con más veteranía, quienes atesoran una experiencia de más de 20 años en cargos públicos. La puntuación más baja, por el

contrario, se registra en el grupo del otro extremo, el que está integrado por quienes cuentan con menos de cinco años de experiencia ( $M = 5.09$ ,  $SD = 0.79$ ).

Tabla 54

*Medias y Desviación Típica de la Habilidad Política según la Experiencia en Cargos Públicos.*

Experiencia en cargos públicos (años)	<i>n</i>	Puntuación Habilidad Política	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
< 5	267	5.14	0.78
[5 - 8]	142	5.27	0.80
[9 - 12]	86	5.14	0.78
[13 - 16]	56	5.24	0.67
[17 - 20]	35	5.16	0.61
> 20	39	5.36	0.75

Nota. Máxima puntuación = 7.

En la Tabla 55 puede observarse el resultado del análisis de varianza aplicado entre ambas variables, no detectándose diferencias significativas entre los distintos grupos según su experiencia en cargos públicos, dado que  $F_{(5, 619)} = 1.03$ ,  $p = .397$ , por lo que esta variable de experiencia en cargos públicos tampoco guarda ninguna relación con la habilidad política en esta muestra.

Tabla 55

*ANOVA de la Habilidad Política con respecto a la Experiencia en Cargos Públicos.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	5	3.03	0.61	1.03	.397
Intra grupos	619	363.09	0.59		
Total	624	366.12			

En lo que concierne a la variable de experiencia en cargos públicos con respecto al liderazgo auténtico, la puntuación media más alta ( $M = 3.25$ ,  $SD = 0.45$ ), la obtiene el grupo de concejales y concejalas que acumula más de 5 y menos de 8 años de experiencia, como puede apreciarse en la Tabla 56. La puntuación más baja, por el contrario, la registran los concejales y las concejalas pertenecientes al tramo de veteranía de entre 9 y 12 años ( $M = 3.17$ ,  $SD = 0.42$ ) en el ejercicio de cargos públicos.

Tabla 56

*Medias y Desviación Típica del Liderazgo Auténtico según la Experiencia en Cargos Públicos.*

Experiencia en cargos públicos (años)	<i>n</i>	Puntuación Liderazgo Auténtico	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
< 5	267	3.23	0.42
[5 - 8]	142	3.25	0.45
[9 - 12]	86	3.17	0.42
[13 - 16]	56	3.21	0.46
[17 - 20]	35	3.18	0.43
> 20	39	3.22	0.43

Nota. Máxima puntuación = 4.

En la Tabla 57 puede observarse el análisis de varianza aplicado entre ambas variables, no habiéndose detectado diferencias estadísticamente significativas entre los diferentes grupos de experiencia en cargos públicos, dado que  $F_{(5, 619)} = 0.52$ ,  $p = .759$ .

Tabla 57

*ANOVA del Liderazgo Auténtico con respecto a la Experiencia en Cargos Públicos.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	5	0.49	0.10	0.52	.759
Intra grupos	619	116.19	0.19		
Total	624				

#### **7.6.6. La situación política respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico.**

Respecto a la variable de situación política, los concejales y las concejales de la muestra que desempeñan responsabilidades de gobierno obtienen una puntuación en inteligencia emocional ( $M = 63.38$ ,  $SD = 7.36$ ) muy similar a la de quienes ocupan la oposición en sus ayuntamientos ( $M = 63.65$ ,  $SD = 7.64$ ). La situación política no afecta a puntuación obtenida en la prueba de inteligencia emocional, ya que  $F = 0.12$ ,  $p = .734$ .

Respecto a la variable de habilidad política, las personas participantes que desempeñan responsabilidades de gobierno obtienen una puntuación ( $M = 5.20$ ,  $SD =$

0.77) más alta que quienes realizan tareas de oposición ( $M = 5.15$ ,  $SD = 0.73$ ); sin embargo, esa diferencia no resulta significativa, en la medida en que  $F = 0.34$ ,  $p = .559$ .

Por último, las concejalas y los concejales de la muestra que desempeñan responsabilidades de gobierno obtienen una puntuación media en la prueba de liderazgo auténtico ( $M = 3.23$ ,  $SD = 0.44$ ) idéntica a la de quienes realizan labores de oposición ( $M = 3.23$ ,  $SD = 0.41$ ), no resultando significativa la diferencia dado que  $F = 0.00$ ,  $p = .966$ .

### **7.6.7. El sector profesional respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico.**

En lo tocante a la variable sector profesional de referencia, el mayor nivel de inteligencia emocional de la muestra la registran aquellas personas que están vinculadas al sector de la industria y la energía ( $M = 63.59$ ,  $SD = 7.23$ ), mientras que el nivel más bajo se registra en el grupo de ediles con adscripción al sector de la agricultura, la minería o la pesca ( $M = 61.23$ ,  $SD = 8.95$ ), tal y como se aprecia en la Tabla 58.

Tabla 58

*Medias y Desviación Típica de la Inteligencia Emocional según el Sector Profesional.*

Sector profesional	n	Puntuación Inteligencia Emocional	
		M	SD
Administración Pública	204	63.57	6.95
Servicios	280	63.51	7.61
Industria o energía	74	63.59	7.23
Agricultura, minería o pesca	34	61.23	8.95
Construcción	33	63.54	7.08

Nota. Máxima puntuación = 80.

Por otra parte, en la Tabla 59 se observa el resultado del análisis de varianza aplicado para ambas variables, resultando que el sector profesional de referencia tampoco es una variable que explique el nivel de inteligencia emocional, ya que no existen variaciones estadísticamente significativas entre participantes en función de sus diferentes sectores profesionales:  $F_{(4, 620)} = 0.78$ ,  $p = .534$ .

Tabla 59

*ANOVA de la Inteligencia Emocional con respecto al Sector Profesional.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	4	172.84	43.21	0.78	.534
Intra grupos	620	34037.79	54.90		
Total	624	34210.64			

En lo que respecta a la relación entre el sector profesional y la variable de habilidad política, en la Tabla 60 se expone que el grupo de ediles que pertenece al sector servicios obtiene la puntuación media más alta en habilidad política ( $M = 5.27$ ,  $SD = 0.77$ ), mientras que la puntuación más baja la registran aquellas concejales y concejales que están vinculados al sector profesional de la agricultura, la minería o la pesca ( $M = 4.97$ ,  $SD = 0.88$ ).

Tabla 60

*Medias y Desviación Típica de la Habilidad Política según el Sector profesional.*

Sector profesional	<i>n</i>	Puntuación Habilidad Política	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
Administración Pública	204	5.15	0.78
Servicios	280	5.27	0.77
Industria o energía	74	5.14	0.70
Agricultura, minería o pesca	34	4.97	0.88
Construcción	33	5.20	0.66

Nota. Máxima puntuación = 7.

En la Tabla 61 puede observarse el resultado del análisis de varianza aplicado entre ambas variables, concluyendo que el sector profesional de referencia tampoco es una variable que determine el nivel de habilidad política de los concejales y concejales de la muestra, dado que no se registran variaciones estadísticamente significativas entre los concejales de los diferentes sectores profesionales:  $F_{(4, 620)} = 1.75$ ,  $p = .137$ .

Tabla 61

*ANOVA de la Habilidad Política con respecto al Sector Profesional.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	4	409	1.02	1.75	.137

Intra grupos	620	362.03	0.58
Total	624	366.12	

En lo que respecta a la variable de liderazgo auténtico, en la Tabla 61 se aprecia que las puntuaciones más altas se dan en el grupo de ediles con adscripción al sector de la construcción ( $M = 3.34$ ,  $SD = 0.34$ ), mientras que las más bajas se registran entre quienes pertenecen al sector de la agricultura, la minería o la pesca ( $M = 3.13$ ,  $SD = 0.55$ ).

Tabla 62

*Medias y Desviación Típica del Liderazgo Auténtico según el Sector Profesional.*

Sector profesional	<i>n</i>	Puntuación Liderazgo Auténtico	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
Administración Pública	204	3.21	0.41
Servicios	280	3.25	0.43
Industria o energía	74	3.17	0.48
Agricultura, minería o pesca	34	3.13	0.55
Construcción	33	3.34	0.34

Nota. Máxima puntuación = 4.

En la Tabla 63 puede observarse el análisis de varianza aplicado para ambas variables, resultando que el sector profesional de referencia tampoco constituye una variable que determine el nivel de liderazgo auténtico de quienes han participado en esta investigación, puesto que no existen variaciones estadísticamente significativas entre quienes forman parte de los diferentes sectores profesionales:  $F_{(4, 620)} = 1.61$ ,  $p = .170$ .

Tabla 63

*ANOVA del Liderazgo Auténtico con respecto al Sector Profesional.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	4	1.20	0.30	1.61	.170
Intra grupos	620	115.48	0.19		
Total	624				

### **7.6.8. La experiencia laboral respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico.**

Respecto a la variable de experiencia laboral, en la Tabla 64 se puede observar cómo el rango de ediles con experiencia laboral (fuera de la política) inferior a 5 años obtiene la media de puntuación en la prueba de inteligencia emocional más elevada ( $M = 64.28$ ,  $SD = 7.26$ ), mientras que el rango inmediatamente posterior (las personas que cuentan con entre 5 y 8 años de experiencia profesional) obtienen la puntuación media más baja ( $M = 61.60$ ,  $SD = 7.26$ ).

Tabla 64

*Medias y Desviación Típica de la Inteligencia Emocional según la Experiencia Laboral.*

Experiencia Laboral (años)	<i>n</i>	Puntuación Inteligencia Emocional	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
< 5	52	64.28	7.26
[5 - 8]	50	61.60	7.26
[9 - 12]	58	62.72	7.06
[13 - 16]	79	63.60	7.58
[17 - 20]	78	63.92	7.02
> 20	308	63.53	7.56

Nota. Máxima puntuación = 80.

El análisis de varianza realizado (Tabla 65) permite concluir que la experiencia laboral tampoco es una variable que contribuya a determinar el nivel de inteligencia emocional para los concejales y concejalas que componen la muestra del estudio, dado que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los diferentes sectores profesionales:  $F_{(5, 619)} = 0.94$ ,  $p = .451$ .

Tabla 65

*ANOVA de la Inteligencia Emocional con respecto a la Experiencia Laboral.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	5	259.33	51.86	0.94	.451
Intra grupos	619	33951.31	54.89		
Total	624	34210.64			

Respecto a la variable de habilidad política, en la Tabla 66 se describe cómo el rango de municipales que atesoran una experiencia laboral de entre 17 y 20 años registra la

puntuación media más elevada ( $M = 5.35$ ,  $SD = 0.70$ ), mientras que las personas comprendidas en el rango de entre 9 y 12 años de experiencia laboral obtienen la puntuación media más baja ( $M = 5.05$ ,  $SD = 0.81$ ) en la prueba que mide la habilidad política.

Tabla 66

*Medias y Desviación Típica de la Habilidad Política según la Experiencia Laboral.*

Experiencia Laboral (años)	<i>n</i>	Puntuación Habilidad Política	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
< 5	52	5.23	0.68
[5 - 8]	50	5.26	0.72
[9 - 12]	58	5.05	0.81
[13 - 16]	79	5.25	0.78
[17 - 20]	78	5.35	0.70
> 20	308	5.15	0.79

Nota. Máxima puntuación = 7.

En la Tabla 67 se ve el resultado del análisis de varianza aplicado. La experiencia laboral tampoco resulta ser una variable que determine el nivel de habilidad política para quienes han decidido participar en el estudio, dado que no existen variaciones significativas entre los diferentes sectores profesionales:  $F_{(5, 619)} = 1.41$ ,  $p = .220$ .

Tabla 67

*ANOVA de la Habilidad Política con respecto a la Experiencia Laboral.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	5	4.11	0.82	1.41	.220
Intra grupos	619	362.01	0.59		
Total	624	366.12			

En lo que atañe a la variable de liderazgo auténtico, en la Tabla 68 se expone el resultado de la prueba de significación y se puede apreciar cómo el grupo de concejales y concejales más curtidos en el mercado laboral, con una experiencia superior a 20 años, es el que obtiene la media de puntuación más elevada ( $M = 3.24$ ,  $SD = 0.43$ ), mientras que

los grupos de ediles que suman menos de 8 años de experiencia laboral son los que registran la puntuación más baja ( $M = 3.19$ ,  $SD = 0.39$ ).

Tabla 68

*Medias y Desviación Típica del Liderazgo Auténtico según la Experiencia Laboral.*

Experiencia Laboral (años)	<i>n</i>	Puntuación Liderazgo Auténtico	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
< 5	52	3.19	0.46
[5 - 8]	50	3.19	0.39
[9 - 12]	58	3.20	0.50
[13 - 16]	79	3.21	0.40
[17 - 20]	78	3.22	0.41
> 20	308	3.24	0.43

Nota. Máxima puntuación = 4.

En la Tabla 69 se expone el resultado del análisis de varianza realizado. Se indica que la experiencia laboral tampoco resulta ser una variable que determine el nivel de liderazgo auténtico para la muestra, dado que no existen variaciones significativas,  $F_{(5, 619)} = 0.32$ ,  $p = .898$ , entre los resultados obtenidos para cada uno de los diferentes sectores profesionales por parte de las personas participantes en la investigación.

Tabla 69

*ANOVA del Liderazgo Auténtico con respecto a la Experiencia Laboral.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	5	0.30	0.06	0.32	.898
Intra grupos	619	116.37	0.19		
Total	624	116.67			

### **7.6.9. El tamaño del municipio respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico.**

En lo relativo al análisis de la variable de tamaño del municipio, en la Tabla 70 se reflejan las puntuaciones medias en inteligencia emocional que han sido obtenidas por los concejales y las concejales de la muestra pertenecientes a cada una de las categorías de municipios. Estas puntuaciones van desde el rango [1.001-5.000 habitantes],  $M = 62.65$ ,

$SD = 7.75$ , que obtiene la puntuación más baja, hasta el rango [5.001-10.000],  $M = 63.90$ ,

$SD = 6.81$ , que obtiene la más alta.

Tabla 70

*Medias y Desviación Típica de la Inteligencia Emocional según el Tamaño del Municipio.*

Tamaño del municipio (habitantes)	<i>n</i>	Puntuación Inteligencia Emocional	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
< 1.000	99	62.65	7.75
[1.001 – 5.000]	194	63.34	7.40
[5.001 – 10.000]	99	63.90	6.80
[10.001 – 100.000]	190	63.80	7.69
>100.000	43	62.76	6.71

Nota: Máxima puntuación = 80.

El tamaño del municipio en el que ejercen sus cargos las concejales y los concejales que conforman la muestra tampoco influye en sus puntuaciones en la prueba de inteligencia emocional incluida en el cuestionario. Así se desprende de la aplicación del análisis de varianza (Tabla 71), en la medida en que  $F_{(4, 620)} = 0.58$ ,  $p = .672$ .

Tabla 71

*ANOVA de la Inteligencia Emocional con respecto al Tamaño del Municipio.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	4	129.12	32.28	0.58	.672
Intra grupos	620	34081.52	54.97		
Total	624	34210.64			

En lo que respecta a la relación entre la variable tamaño del municipio y la variable habilidad política, en la Tabla 72 se reflejan las medias de puntuación de cada una de las categorías de tamaño de los municipios, que van desde la más baja para el rango [< 1.000 habitantes],  $M = 5.02$ ,  $SD = 0.83$ , hasta la más alta para el rango opuesto de ediles de las ciudades más populosas [>100.000],  $M = 5.31$ ,  $SD = 0.66$ .

Tabla 72

*Medias y Desviación Típica de la Habilidad Política según el Tamaño del Municipio.*

Tamaño del municipio (habitantes)	<i>n</i>	Puntuación Habilidad Política	
		<i>M</i>	<i>SD</i>

< 1.000	99	5.02	0.83
[1.001 – 5.000]	194	5.21	0.72
[5.001 – 10.000]	99	5.14	0.79
[10.001 – 100.000]	190	5.27	0.77
>100.000	43	5.31	0.66

Nota. Máxima puntuación = 7.

El tamaño del municipio tampoco guarda una relación significativa con la habilidad política de los concejales y las concejales de la muestra tras la aplicación del análisis de varianza (Tabla 73), puesto que  $F_{(4, 620)} = 2.08$ ,  $p = .082$ .

Tabla 73

*ANOVA de la Habilidad Política con respecto al Tamaño del Municipio.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	4	4.84	1.21	2.08	.082
Intra grupos	620	361.28	0.58		
Total	624	366.12			

En lo que respecta a la vinculación de la variable de liderazgo auténtico con la de tamaño del municipio, en la Tabla 74 se reflejan las puntuaciones medias que han obtenido los concejales y las concejales de la muestra de cada una de las categorías de municipios, que oscilan entre las puntuaciones más bajas, obtenidas por los ediles incluidos en el rango de municipios con menos de 1.000 habitantes ( $M = 3.15$ ,  $SD = 0.51$ ) hasta las más altas, registradas por quienes pertenecen al rango de las localidades más grandes (con más de 100.000 vecinos),  $M = 3.26$ ,  $SD = 0.36$ , el cual comparte media con el rango [1.001- 5.000 habitantes],  $M = 3.26$ ,  $SD = 0.42$ .

Tabla 74

*Medias y Desviación Típica del Liderazgo Auténtico según el Tamaño del Municipio.*

Tamaño del municipio (habitantes)	<i>n</i>	Puntuación Liderazgo Auténtico	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
< 1.000	99	3.15	0.51
[1.001 – 5.000]	194	3.26	0.42
[5.001 – 10.000]	99	3.20	0.45
[10.001 – 100.000]	190	3.23	0.40
>100.000	43	3.26	0.36

Nota. Máxima puntuación = 4.

El tamaño del municipio tampoco influye en el liderazgo auténtico de los concejales y las concejales que componen la muestra a la luz del análisis de varianza practicado (Tabla 75):  $F_{(4, 620)} = 1.26, p = .284$

Tabla 75

*ANOVA del Liderazgo Auténtico con respecto al Tamaño del Municipio.*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Inter grupos	4	0.94	0.23	1.26	.284
Intra grupos	620	115.73	0.19		
Total	624	116.67			

#### **7.6.10. La lengua cooficial, respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico.**

Las puntuaciones obtenidas en la prueba de inteligencia emocional tampoco varían en función de la existencia de lengua cooficial en el municipio. Las concejales y los concejales de la muestra que desempeñan sus cargos en ayuntamientos de comunidades autónomas que tienen lengua cooficial obtienen una puntuación media muy similar ( $M = 63.39, SD = 7.84$ ) a la de quienes, por el contrario, desempeñan sus funciones en municipios pertenecientes a comunidades autónomas que sólo cuentan con el castellano ( $M = 63.43, SD = 7.17$ ), no habiendo diferencias significativas al respecto:  $F = 0.00, p = .948$ .

En cuanto a la relación de la variable lengua cooficial con la variable habilidad política, las concejales y los concejales de la muestra de aquellos municipios pertenecientes a comunidades autónomas que cuentan con lengua cooficial ( $M = 5.17, SD = 0.79$ ) también demuestran unos resultados en habilidad política muy similares a los de quienes ejercen sus cargos en localidades de autonomías sin lengua cooficial ( $M = 5.20, SD = 0.76$ ), no siendo significativa esa diferencia para esta muestra:  $F = 0.26, p = .607$ .

En lo que respecta al nivel de liderazgo auténtico de las personas que conforman muestra en función de si su municipio forma parte de una comunidad autónoma con o sin lengua cooficial, el grupo de ediles en cuyos territorios es oficial el catalán, gallego o euskera obtiene exactamente la misma puntuación media ( $M = 3.22$ ,  $SD = 0.44$ ) que quienes solo disponen del castellano ( $M = 3.22$ ,  $SD = 0.43$ ), sin que esa diferencia tampoco pueda entenderse como significativa dado que  $F = 0.02$ ,  $p = .898$ .

#### **7.6.11. La ideologización respecto a la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico.**

Finalmente, en cuanto a la relación entre la variable de ideologización con respecto a la inteligencia emocional, la prueba de significación permite conocer que los concejales y las concejales de la muestra que registran una ideologización marcada obtienen una media más alta de inteligencia emocional ( $M = 64.95$ ,  $SD = 7.08$ ) que aquellos que la indican moderada ( $M = 62.71$ ,  $SD = 7.45$ ). Estas diferencias resultan significativas y se confirma que la inteligencia emocional difiere según la ideologización, puesto que  $t_{(617)} = 3.56$ ,  $p = .000$ , con un tamaño del efecto pequeño  $g = 0.30$ .

Respecto a la vinculación entre la variable de ideologización y la habilidad política, las concejales y los concejales de la muestra con una ideologización marcada obtienen una puntuación media más alta en la prueba de habilidad política ( $M = 5.27$ ,  $SD = 0.77$ ) con respecto a quienes registran una ideologización moderada ( $M = 5.10$ ,  $SD = 0.77$ ). La diferencia entre el grupo poco ideologizado y el que muestra una ideología muy marcada, es significativa, puesto que  $t_{(617)} = 2.54$ ,  $p = .013$ , con un tamaño del efecto pequeño  $g = 0.22$ .

Por último, respecto a la relación entre esta variable de ideologización y el liderazgo auténtico, cabe indicar que los concejales y las concejales que integran la

muestra que señalan una ideologización marcada obtienen una puntuación media más alta ( $M = 3.30$ ,  $SD = 0.42$ ) que quienes la presentan moderada ( $M = 3.19$ ,  $SD = 0.44$ ). Las dos variables también guardan relación, puesto que  $t_{(617)} = 7.79$ ,  $p = .005$ , con un tamaño del efecto pequeño  $g = 0.25$ .

### **7.7. *El Papel de la Ideologización***

A la vista de los resultados expuestos hasta el momento, resulta oportuno analizar con más detalle esta variable de ideologización (intensidad del posicionamiento ideológico) con la finalidad de determinar sus relaciones con otras variables que son objeto de este estudio, de forma que pueda explicarse mejor aún su papel. La ideologización se ha revelado como una variable de gran interés por varias razones. En primer lugar, porque para esta muestra la competencia moral no guarda relación con la ideologización, ya que tanto las personas participantes que han mostrado una ideología moderada, como quienes la han demostrado marcada, no obtienen puntuaciones significativamente diferentes entre sí en cuanto a la competencia moral.

Por otro lado, como se acaba de ver, la ideologización es la única variable (junto al género) que sí muestra diferencias significativas con cada una de las tres variables psicológicas: inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico. Por ello, a continuación se exponen los resultados del análisis de la relación entre la ideologización y el resto de variables moduladoras.

Comenzando por la edad, se aprecia que la ideologización no varía respecto a esta variable. Quienes muestran ideologización marcada superan en porcentaje a quienes la muestran moderada para los grupos de ediles menores de 35 años y de 55 o más, mientras que sucede a la inversa para el rango intermedio de edad [35-54]. Como puede apreciarse en la Tabla 76, las distribuciones porcentuales resultan

similares para cada rango, no presentando diferencia significativa,  $\chi^2_{(2, N=625)} = 2.11, p = .349$ .

Tabla 76

*Contingencia de la Ideologización según la Edad.*

Edad (años)		Ideologización				Total	%
		Marcada	%	Moderada	%		
< 35	<i>f</i>	33	34.0	64	66.0	97	100
	%	16.7		15.0		15.5	
	<i>RTC</i>	0.5		-0.5			
[35-54]	<i>f</i>	110	29.5	263	70.5	373	100
	%	55.6		61.6		59.7	
	<i>RTC</i>	-1.4		1.4			
≥ 55	<i>f</i>	55	35.5	100	64.5	155	100
	%	27.8		23.4		24.8	
	<i>RTC</i>	1.2		-1.2			
Total	<i>f</i>	198	31.7	427	68.3	625	100
	%	100		100		100	

En cuanto a la variable género, hay una diferencia significativa entre los concejales y las concejales de la muestra con respecto a su ideologización. El porcentaje de concejales que muestra una ideologización moderada (72.4%) supera al de concejales (61,0%), por lo que, de forma análoga, el porcentaje de concejales que muestran una ideologización marcada (39.0%) es superior al de concejales (27.6%), como puede apreciarse en la Tabla 77. La significatividad de esta diferencia queda acreditada porque  $\chi^2_{(1, N=625)} = 8.62, p = .003$ , lo cual acredita el papel destacado de ambas variables en el conjunto del estudio.

Tabla 77

*Contingencia de la Ideologización según el Género.*

Género	Ideologización						
		Marcada	%	Moderada	%	Total	%
Masculino	<i>f</i>	111	27.6	291	72.4	402	100
	%	56.1		68.1		64.3	
	<i>RTC</i>	-2.9		2.9			
Femenino	<i>f</i>	87	39.0	136	61.0	223	100
	%	43.9		31.9		35.7	
	<i>RTC</i>	2.9		-2.9			
Total	<i>f</i>	198	31.7	427	68.3	625	100
	%	100		100		100	

En lo que respecta a la relación entre las variables de ideologización y nivel académico, en la Tabla 78 pueden observarse que los resultados por rangos resultan muy similares. Estas diferencias no resultan significativas como confirman las pruebas de chi cuadrado de Pearson,  $\chi^2_{(4, N=625)} = 0.99$ ,  $p = .911$ , por lo que la ideologización no está condicionada por el nivel académico.

Tabla 78

*Contingencia de la Ideologización según el Nivel Académico.*

Nivel Académico	Ideologización						
		Marcada	%	Moderada	%	Total	%
≤ Enseñanza Obligatoria	<i>f</i>	16	32.0	34	68.0	50	100
	%	8.1		8.0		8.0	
	<i>RTC</i>	0.1		-0.1			
Bachillerato o similar	<i>f</i>	49	32.5	92	67.5	141	100
	%	24.7		21.5		22.6	
	<i>RTC</i>	0.9		-0.9			
Ciclo Formativo Superior	<i>f</i>	16	30.8	37	69.2	52	100
	%	8.1		8.7		8.5	
	<i>RTC</i>	-0.3		0.3			
Diplomatura o Grado	<i>f</i>	37	29.4	89	70.6	126	100
	%	18.7		20.8		20.2	
	<i>RTC</i>	-0.6		0.6			
Licenciatura o Doctorado	<i>f</i>	80	31.4	175	68.6	255	100
	%	40.4		41.0		40.7	
	<i>RTC</i>	-0.1		0.1			
Total	<i>f</i>	198	31.7	427	68.3	625	100
	%	100		100		100	

En cuanto a la ideologización y la dedicación al cargo en régimen de exclusividad, los resultados son muy similares entre los distintos grupos, no pudiendo

considerarse significativas las diferencias a la luz del análisis de chi cuadrado de

Pearson:  $\chi^2_{(1, N=625)} = 0.10, p = .751$ . Tampoco se muestran diferencias relevantes

entre la ideologización por rangos de experiencia en cargos públicos (Tabla 79), por

lo que cabe entender que ambas variables son independientes para esta muestra,  $\chi^2_{(5, N=625)} = 7.66, p = .176$ .

Tabla 79

*Contingencia de la Ideologización según la Experiencia en Cargos Públicos.*

Experiencia en Cargos Públicos (años)		Ideologización Marcada		Moderada		Total	
		f	%	f	%	f	%
< 5	f	81	30.3%	186	69.7	267	100
	%	40.9		43.6		42.7	
	RTC	-0.6		0.6			
[5 - 8]	f	57	40.1%	85	59.9	142	100
	%	28.8		19.9		22.7	
	RTC	2.5		-2.5			
[9 - 12]	f	24	27.9%	62	72.1	86	100
	%	12.1		14.5		13.8	
	RTC	-0.8		0.8			
[13 - 16]	f	13	23.2%	43	76.8	56	100
	%	6.6		10.1		9.0	
	RTC	-1.4		1.4			
[17 - 20]	f	12	34.3%	23	65.7	35	100
	%	6.1		5.4		5.6	
	RTC	0.3		-0.3			
> 20	f	11	28.2%	28	71.8	39	100
	%	5.5		6.5		6.2	
	RTC	-0.5		0.5			
Total	f	198	31.7%	427	68.3	625	100
	%	100		100		100	

En cuanto a la relación entre las variables de ideologización y situación política de los concejales y concejalas de la muestra (si se encuentran desempeñando labores de gobierno o de oposición), en el análisis sí se aprecian diferencias (Tabla 80), ya que las personas que están en el gobierno se muestran más moderadas, si bien dichas diferencias no alcanzan a considerarse significativas a la luz de las pruebas de chi-cuadrado realizadas, dado que  $\chi^2_{(1, N=625)} = 3.23, p = .072$ .

Tabla 80

*Contingencia de la Ideologización según la Situación Política.*

Situación Política		Ideologización				Total	%
		Marcada	%	Moderada	%		
Gobierno	<i>f</i>	159	30.2	367	69.8	526	100
	%	80.3		85.9		84.1	
	<i>RTC</i>	-1.8		1.8			
Oposición	<i>f</i>	39	39.4	60	60.6	99	100
	%	19.7		14.1		15.9	
	<i>RTC</i>	1.8		-1.8			
Total	<i>f</i>	198	31.7	427	68.3	625	100
	%	100		100		100	

En cuanto al sector profesional de las concejales y los concejales participantes con respecto a su nivel de ideologización, los datos pueden apreciarse en la Tabla 81. Muestran una ideologización más marcada las concejales y los concejales de tres sectores: agricultura, minería o pesca, industria o energía y servicios, sucediendo a la inversa en el resto. De entre quienes pertenecen al sector de la construcción, el porcentaje de las personas que muestran una ideologización moderada casi dobla al de quienes la muestran marcada (el 3.5% frente al 6.1%). Las pruebas aplicadas de chi cuadrado indican que  $\chi^2_{(4, N=625)} = 2.94, p = .568$ , por lo que esta diferencia no resulta significativa.

Tabla 81

*Contingencia de la Ideologización según el Sector Profesional.*

Sector Profesional		Ideologización				Total	%
		Marcada	%	Moderada	%		
Agricultura, minería o pesca	<i>f</i>	13	38.2	21	61.8	34	100
	%	6.6		4.9		5.4	
	<i>RTC</i>	0.8		-0.8			
Industria o energía	<i>f</i>	26	35.1	48	64.9	74	100
	%	13.1		11.2		11.8	
	<i>RTC</i>	0.7		-0.7			
Construcción	<i>f</i>	7	21.2	26	78.8	33	100
	%	3.5		6.1		5.3	
	<i>RTC</i>	0.4		-0.4			
	<i>f</i>	90	32.1	190	67.9	280	100

Servicios	%	45.5		44.5		44.8	
	<i>RTC</i>	0.2		-0.2			
Administración Pública	<i>f</i>	62	30.4	142	69.6	204	100
	%	31.3		33.3		32.7	
	<i>RTC</i>	-0.5		0.5			
Total	<i>f</i>	198	31.7	427	68.3	625	100
	%	100		100		100	

El análisis de la relación entre la ideologización y la experiencia laboral

(Tabla 82) revela con claridad que no hay un patrón que relacione ambas variables.

La prueba de chi-cuadrado así lo demuestra:  $\chi^2_{(5, N=625)} = 6.24, p = .284$ .

Tabla 82

*Contingencia de la Ideologización según la Experiencia Laboral.*

Experiencia Laboral (años)		Ideologización				Total	%
		Marcada	%	Moderada	%		
< 5	<i>f</i>	16	30.8	36	69.2	52	100
	%	8.1		8.4		8.3	
	<i>RTC</i>	-0.1		0.1			
[5 - 8]	<i>f</i>	13	26.0	37	74.0	50	100
	%	6.6		8.7		8.0	
	<i>RTC</i>	-0.9		0.9			
[9 - 12]	<i>f</i>	20	34.5	38	65.5	58	100
	%	10.1		8.9		9.3	
	<i>RTC</i>	0.5		-0.5			
[13 - 16]	<i>f</i>	30	38.0	49	62.0	79	100
	%	15.2		11.5		12.6	
	<i>RTC</i>	1.3		-1.3			
[17 - 20]	<i>f</i>	17	21.8	61	78.2	78	100
	%	8.6		14.3		12.5	
	<i>RTC</i>	-2.0		2.0			
> 20	<i>f</i>	102	33.3	206	66.6	306	100
	%	51.4		48.1		49.3	
	<i>RTC</i>	0.8		-0.8			
Total	<i>f</i>	198	31.7	427	68.3	625	100
	%	100%		100		100	

Respecto a la variable tamaño del municipio, en la Tabla 83 se expone la existencia un mayor peso de la ideologización marcada entre las concejales y los concejales de la muestra que ocupan cargos en municipios que cuentan con menos de 1.000 habitantes (41.4%), siendo el porcentaje más bajo el de ediles del rango

opuesto, pertenecientes a ciudades más pobladas (23.3%). Estas diferencias, sin embargo, no caben considerarse significativas tras la aplicación del análisis de chi cuadrado de Pearson, dado que  $\chi^2_{(4, N = 625)} = 8.88, p = .064$ .

Tabla 83

*Contingencia de la Ideologización según el Tamaño del Municipio.*

Tamaño del municipio (habitantes)		Ideologización				Total	%
		Marcada	%	Moderada	%		
< 1.000	<i>f</i>	41	41.4	58	58.6	99	100
	%	20.6		13.6		15.8	
	<i>RTC</i>	2.3		-2.3			
[1.001-5.000]	<i>f</i>	55	28.3	139	71.6	194	100
	%	27.8		32.6		31.1	
	<i>RTC</i>	-1.2		1.2			
[5.001-10.000]	<i>f</i>	37	37.4	62	62.6	99	100
	%	18.7		14.5		15.8	
	<i>RTC</i>	1.3		-1.3			
[10.001-100.000]	<i>f</i>	55	28.9	135	71.1	190	100
	%	27.8		31.6		30.4	
	<i>RTC</i>	-1.0		1.0			
>100.000	<i>f</i>	10	23.3	33	76.7	43	100
	%	5.1		7.7		6.9	
	<i>RTC</i>	-1.2		1.2			
Total	<i>f</i>	198	31.7	427	68.3	625	100
	%	100		100		100	

Finalmente, se ha analizado la relación entre la ideologización de los concejales y las concejales de la muestra con respecto a la comunidad autónoma en la que ejercen sus cargos, es decir, si en ésta hay otra lengua cooficial además del castellano o no. Quienes ejercen sus funciones en municipios pertenecientes a comunidades autónomas que disponen de dos lenguas oficiales muestran una ideologización más moderada (Tabla 84) que el resto. Esta diferencia con respecto a quienes ejercen en municipios en los que sólo rige el castellano sí es significativa:  $\chi^2_{(1, N = 625)} = 8.19, p = .004$ .

Tabla 84

*Contingencia de la Ideologización según la Lengua Cooficial.*

Lengua Cooficial		Ideologización				Total	%
		Marcada	%	Moderada	%		
No	<i>f</i>	146	36.3	265	63.7	402	100
	%	73.7		62.1		65.8	
	<i>RTC</i>	2.9		-2.9			
Sí	<i>f</i>	52	23.3	162	76.7	223	100
	%	26.3		37.9		34.2	
	<i>RTC</i>	-2.9		2.9			
Total	<i>f</i>	198	31.7	427	68.3	625	100
	%	100		100		100	

A la luz de este último análisis, podría deducirse que es la lengua cooficial, en sí misma, la variable que explica esta diferencia con respecto a la ideologización, por o que cabe recordar lo explicado anteriormente: la inclusión de dicha variable en el estudio no obedece a razones estrictamente lingüísticas sino más bien culturales y políticas. Por ello, parece oportuno completar el análisis determinando el papel de la variable ideologización de cada grupo de ediles de cada territorio (por comunidad autónoma) con respecto al resto del territorio nacional sin tener en cuenta la existencia o no de lengua cooficial. En la Tabla 85 se aprecia que hay tres grupos de municipios pertenecientes a otras tantas comunidades que han sido las únicas que han presentado diferencias significativas con respecto al resto de concejales de la muestra.

Tabla 85

*Contingencia de la Ideologización según la Comunidad Autónoma.*

Comunidad Autónoma		Ideologización		
		Marcada	Moderada	Total
Castilla y León	<i>f</i>	28	35	63
	<i>f esperada</i>	20.0	43.0	63.0
	<i>RTC</i>	2.3	-2.3	
Asturias	<i>f</i>	9	7	16
	<i>f esperada</i>	5.1	10.9	16.0
	<i>RTC</i>	2.1	-2.1	
Cataluña	<i>f</i>	10	48	58
	<i>f esperada</i>	18.4	39.6	58.0
	<i>RTC</i>	-2.5	2.5	

Los concejales y concejales de la muestra que ejercen sus cargos en las comunidades autónomas de Castilla y León ( $\chi^2_{(1, N=625)} = 5.27, p = .022$ ), Cataluña ( $\chi^2_{(1, N=625)} = 6.16, p = .013$ ) y Asturias ( $\chi^2_{(1, N=625)} = 4.58, p = .032$ ), presentan niveles de ideologización significativamente distintos a los del resto de participantes. En el caso de las concejales y los concejales de Cataluña, demuestran una ideologización significativamente más moderada ( $RTC \text{ Moderada} = \pm 2.3$ ), mientras que por el contrario, las personas participantes de las comunidades autónomas de Castilla y León ( $RTC \text{ Marcada} = \pm 2.5$ ) y Asturias muestran una ideologización significativamente más marcada que el resto.

## Capítulo 8: Discusión y conclusiones

### 8.1. *Cumplimiento de Hipótesis*

- a) Hipótesis 1.1.: La puntuación media en competencia moral de los concejales y concejales de la muestra no difiere significativamente de la obtenida en otros estudios con población adulta en los que se ha empleado el mismo instrumento.

La hipótesis no ha sido rechazada, en la medida en que la puntuación media en competencia moral obtenida por los concejales y las concejales de la muestra (Tabla 7 del apartado de resultados), se corresponde con las obtenidas en la mayoría de investigaciones realizadas con adultos que han utilizado el Moral Competence Test (Lind, 2014). Dado que la puntuación máxima del test son 100 puntos, resulta frecuente que quienes realizan investigaciones con este instrumento se pregunten si los resultados que obtienen en sus trabajos son inusualmente bajos (recordemos que la puntuación media se considera entre 10 y 30 puntos), como podría pensarse que es el caso de esta tesis, dado que sólo ocasionalmente se superan los 40 puntos, sin embargo, esto es lo habitual y así lo explica

con detalle su autor (Lind, 2020). Estudios recientes con este instrumento ponen de manifiesto este paralelismo:

- b) Hipótesis 2.1.: Los concejales y concejalas de la muestra obtienen puntuaciones similares a las de otros estudios respecto a inteligencia emocional, pero destacan por encima de la media en habilidad política y liderazgo auténtico.

Esta hipótesis no ha sido rechazada. Teniendo en cuenta la disparidad en los modos de uso y presentación de los resultados de investigaciones que han usado la escala de inteligencia emocional (utilizaciones parciales, cinco o siete opciones de respuesta en la escala Likert, así como datos presentados por medias, por factores o totales), la puntuación obtenida por las concejalas y concejales de la muestra no puede en ningún caso considerarse de forma comparada como inferior a las registradas en otros estudios académicos recientes que han empleado este mismo instrumento de evaluación con participantes de distintos perfiles. Desde luego resultan superiores a los obtenidos por estudiantes: Rathore y Chadha (2021), Samul, J. (2020) o Merino-Soto, Angulo-Ramos y López-Fernández (2019) o Park y Dhandra (2017), y equiparables a los registrados por profesionales: Sun et al. (2021), Alonazi, A. W. (2021) o Guerrero et al. (2020).

En cuanto a la variable de habilidad política, los resultados obtenidos en este estudio se ubican por encima de la media que está establecida en 4.0 puntos (Ferris et al., 2005c) para el cuestionario empleado. Igualmente, respecto al liderazgo auténtico, los resultados de los concejales de la muestra también están por encima de los referenciados por Moriano et al. (2011) para el Authentic Leadership Questionnaire.

- c) Hipótesis 3.1.: La competencia moral guarda algún tipo de relación con las variables psicológicas de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico.

La hipótesis ha sido rechazada. No sólo resultan variables independientes, sino que cada uno de sus respectivos componentes por separado también carecen de relación con la competencia moral.

- d) Hipótesis 3.2.: La inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico guardan relación entre sí.

La hipótesis no ha sido rechazada. En efecto, ninguna de las tres variables está relacionada con la competencia moral pero las tres están estrechamente relacionadas entre sí. La inteligencia emocional correlaciona tanto con la habilidad política y cada uno de sus componentes como con el liderazgo auténtico y los suyos, mientras que la habilidad política también correlaciona con el liderazgo auténtico.

- e) Hipótesis 4.1.: El nivel de competencia moral de los concejales y concejalas de la muestra no guarda relación con su edad.

Esta hipótesis no ha sido rechazada. Para los concejales participantes en el estudio la experiencia vital no representa un grado en materia de competencia moral (Tabla 16).

- f) Hipótesis 4.2.: El nivel de competencia moral no está condicionado por el género.

Esta hipótesis no ha sido rechazada.

- g) Hipótesis 4.3.: El nivel de competencia moral no depende del nivel de formación académica.

Esta hipótesis no ha sido rechazada. Los concejales de la muestra con estudios universitarios han obtenido mejores resultados en competencia moral pero esa diferencia no puede considerarse significativa (Tabla 21).

- h) Hipótesis 4.4.: La competencia moral de las concejalas y los concejales de la muestra no varía en función de si disponen de dedicación exclusiva a la actividad política o no.

Esta hipótesis no ha sido rechazada.

- i) Hipótesis 4.5.: El nivel de competencia moral no está relacionado con la veteranía en el ejercicio de la política mediante el desempeño de cargos públicos.

Esta hipótesis tampoco ha sido rechazada (Tabla 25).

- j) Hipótesis 4.6.: La competencia moral no depende de que la concejala o el concejal se encuentre desempeñando funciones de oposición o de gobierno.

Igualmente, esta hipótesis tampoco ha resultado rechazada.

- k) Hipótesis 4.7.: El sector profesional de referencia no determina el nivel de competencia moral de las concejalas y los concejales.

Esta hipótesis no ha sido rechazada (Tabla 29).

- l) Hipótesis 4.8.: La experiencia laboral del concejal o la concejala no influye en su nivel de competencia moral.

La hipótesis tampoco ha sido rechazada (Tabla 32).

- m) Hipótesis 4.9.: El tamaño del municipio no determina la competencia moral de sus representantes municipales.

Esta hipótesis tampoco ha sido rechazada.

- n) Hipótesis 4.10.: Los concejales y concejalas de municipios que pertenecen a comunidades autónomas con lengua cooficial muestran similar nivel de competencia moral que el resto.

La hipótesis no ha sido rechazada.

- o) Hipótesis 4.11.: La ideologización moderada cursa con mayor competencia moral.

La hipótesis ha sido rechazada, puesto que no se recogen diferencias significativas.

- p) Hipótesis 5.1.: Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico no están determinados por la edad.

Esta hipótesis no ha sido rechazada (Tablas 41, 43 y 45).

- q) Hipótesis 5.2.: Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico no están determinados por el género.

Esta hipótesis ha sido parcialmente rechazada. Las concejalas de la muestra demuestran más nivel de inteligencia emocional y obtienen más puntuación en la prueba de liderazgo auténtico de una forma significativa con respecto a sus compañeros concejales.

- r) Hipótesis 5.3.: Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico no están condicionados por el nivel académico.

La hipótesis no ha sido rechazada. El nivel académico no influye para las concejalas y los concejales de la muestra (Tablas 47, 49 y 51).

- s) Hipótesis 5.4.: Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico de las concejalas y concejales de la muestra no dependen

de que se dediquen en exclusiva a la política o la compatibilicen con otras actividades profesionales.

Esta hipótesis ha sido parcialmente rechazada. Los concejales y concejalas de la muestra que se dedican en exclusiva a la política han registrado mejores resultados en la prueba de habilidad política y en la de liderazgo auténtico que el resto.

- t) Hipótesis 5.5.: Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico no dependen de su experiencia en el desempeño de cargos públicos.

Esta variable no ha sido rechazada (Tablas 53, 55 y 57).

- u) Hipótesis 5.6.: Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico no se ven alterados por el desempeño de funciones de gobierno o de oposición.

Esta hipótesis tampoco ha resultado rechazada.

- v) Hipótesis 5.7.: Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico no dependen del sector profesional de referencia.

Esta hipótesis no ha sido tampoco rechazada (Tablas 59, 61 y 63).

- w) Hipótesis 5.8.: Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico no están relacionados con la experiencia profesional.

Esta hipótesis tampoco ha sido rechazada (Tablas 65, 67 y 69).

- x) Hipótesis 5.9.: Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico son más altos en aquellas personas que desempeñan sus cargos en municipios de mayor tamaño.

Esta hipótesis ha sido rechazada. Las personas participantes en este estudio que desempeñan sus cargos en grandes ciudades no han obtenido más puntuación que el resto respecto a las variables señaladas (Tablas 71, 73 y 75).

- y) Hipótesis 5.10.: Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico no guardan relación con que en el municipio haya una cooficialidad de lenguas.

Esta hipótesis no ha sido rechazada.

- z) Hipótesis 5.11.: Los niveles de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico cursan con ideologización moderada.

Esta hipótesis ha sido rechazada. Los concejales y concejalas de la muestra con ideologización más marcada han obtenido puntuaciones más altas en inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico.

## **8.2. *Discusión***

Dado que las concejalas y concejales que han participado en este estudio han registrado un nivel de competencia moral medio, similar al de otros colectivos que han sido objeto de investigaciones con el mismo instrumento (Lind, 2020), cabe interpretar que quienes desempeñan cargos públicos locales podrían constituir una muestra representativa de sus convecinos y convecinas en materia moral. Es decir, teniendo en cuenta los datos obtenidos en esta investigación, adolecería de fundamento atribuir a estas personas que ocupan cargos públicos locales un nivel de competencia moral distinto al del resto de la ciudadanía por el mero hecho de haber resultado elegidas para ello, a quienes en ningún caso, por otra parte, tampoco cabría considerar inmovilistas ni sumisas, siguiendo el razonamiento de Lind (2011, p.36).

Si, por tanto, consideramos a “los políticos” y “las políticas” como uno de los problemas más importantes del país y resultan ser, al menos en este ámbito local objeto de estudio, nuestro propio reflejo moral ¿no deberíamos, acaso, afrontar una reflexión como sociedad? La percepción histórica de las personas que dirigen las instituciones como un mal endémico, al que se ha aludido al inicio de este trabajo, podría entenderse más bien, por tanto, como un propicio chivo expiatorio al que exigir unas responsabilidades que derivan de otras que se ejercen, básicamente, por acción u omisión (en democracia) *in eligendo* e *in vigilando* por parte de la propia ciudadanía.

Que las personas que componen la muestra hayan obtenido, tal y como se esperaba, una puntuación similar a la registrada en otros trabajos académicos en el cuestionario de inteligencia emocional por parte de diversos colectivos, también refuerza la idea de que el ejercicio de la política, al menos a nivel de la administración local en España, tampoco constituiría un campo de actividad ni más ni menos atractivo que otros para las personas en función de su inteligencia emocional. Una variable que, a la luz de los datos, tampoco evoluciona o se desarrolla con el ejercicio de los cargos públicos. Por consiguiente, cabría esperar que las posibilidades de encontrar en una corporación municipal personas con alta o baja inteligencia emocional resultan similares a las de hacerlo en otros ámbitos organizativos de la sociedad, quedando cuestionadas las afirmaciones de Soteris (2015), las cuales, por otra parte, tampoco estaban apoyadas en los resultados de ninguna investigación. Cabe cuestionarse, no obstante, a la luz de los resultados, si el ejercicio de la política local no requiere, en realidad, de más habilidades emocionales que otras ocupaciones, siguiendo el razonamiento de Joseph y Newman (2010).

Sí han registrado los concejales y las concejalas de la muestra, por el contrario, unos niveles más altos que la media en habilidad política (astucia social, influencia interpersonal, capacidad de trabajo en red, aparente sinceridad) y liderazgo auténtico (conciencia de sí mismos, transparencia en las relaciones, procesamiento equilibrado y moral internalizada). Este hecho vendría a apuntar a que estas dos variables psicológicas, a diferencia de la competencia moral y la inteligencia emocional, sí distinguirían a las concejalas y los concejales de un municipio con respecto a la mayoría de su población.

No parecen ser personas ni más competentes desde el punto de vista moral ni con más inteligencia emocional, pero los datos apuntan a que estarían más preparadas para el ejercicio de la política entendida como actividad consustancial a la gestión de las organizaciones. Los resultados vendrían a avalar la idea de Ferris *et al.* (2005a), quienes subrayan los matices diferenciales entre inteligencia emocional y habilidad política, siendo esta última la que está íntimamente relacionada con el liderazgo auténtico, lo cual se aprecia en los resultados obtenidos en este trabajo, que también coinciden con lo apuntado por Boyatzis *et al.* (2013) y por Miao *et al.* (2018), quienes ya señalaron por su parte esa estrecha relación entre la inteligencia emocional y liderazgo auténtico, en contra de lo que sostiene Veen (2019).

De hecho y en buena lógica, bien cabía esperar al inicio de este estudio que estas personas que se dedican a la política local dispusieran de más habilidades políticas y, por tanto, de más posibilidades para manejarse en contextos corporativos e institucionales y afrontar con más perspectivas de éxito los procesos selectivos de acceso a un cargo público. Del mismo modo, tampoco puede resultar extraño que los componentes del liderazgo auténtico tengan más incidencia en esta muestra que en otros

sectores de la población, en la medida que el ejercicio del cargo requiere ciertas dotes de liderazgo, ya sea en la dirección de equipos de trabajo o en la propia gestión de la institución, en el caso de ediles con responsabilidades y sobre todo quienes desempeñan las responsabilidades de la alcaldía.

Cabía esperar de igual modo, al inicio del trabajo, y así lo han confirmado los resultados, que la competencia moral resultara ser, al menos para esta muestra de ediles españoles, una variable independiente del resto que han sido objeto de análisis, dado que no se habían advertido publicaciones científicas que apuntaran en el sentido opuesto. De hecho, no se ha obtenido ningún dato que permita establecer vinculación alguna, aunque sea tangencial, con ninguna de ellas. Cada uno de los cuatro componentes que, respectivamente, integran cada una de estas variables consideradas en el estudio (inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico) no tiene nada que ver con la competencia moral, estando al mismo tiempo estrechamente relacionados entre sí, lo cual vendría a reforzar la idea de que las tres pertenecen a una misma esfera, si bien, conforme a lo expuesto el marco teórico de esta tesis, ocupando estratos diferentes.

En este sentido, los datos obtenidos invitan a entender que, como se intuía, la estrecha relación entre esas tres variables psicológicas, ajenas a la competencia moral, está sujeta a una cierta destilación: el uso estratégico de la inteligencia emocional sería el que repercutiría en el desarrollo de la habilidad política y el uso estratégico de ésta, a su vez, estimularía la forja de un liderazgo auténtico. Un liderazgo auténtico que, sin embargo, no garantiza en modo alguno competencia moral a pesar de que uno de sus factores se denomine *moral internalizada*. Si las concejalas y concejales de la muestra

han puntuado alto en este componente pero no en competencia moral, los planteamientos de Werhane (1999) se han visto refutados.

Por otro lado, los resultados de esta investigación, tal y como también se esperaba, puede considerarse que contribuyen a descartar la validez del uso del argumento de autoridad moral basado en la experiencia, ya sea amparado en la edad o en el propio bagaje profesional o político. La acumulación de experiencias, por sí misma, no repercutiría en la competencia moral, puesto que ninguna de estas variables ha demostrado estar relacionada con ella en este estudio. Al mismo tiempo, según los datos obtenidos, tampoco la inteligencia emocional, ni la habilidad política, ni el liderazgo auténtico, dependerían en modo alguno de dichas vivencias, por lo que cabría certificar su neutralidad en cuanto a los objetivos fijados para esta investigación, no acreditándose las conclusiones que alcanza Oerder et al. (2014) respecto a que aquellas personas de más edad desarrollan habilidades políticas a un ritmo mayor que las de mediana edad.

La experiencia, en cualquiera de las vertientes mencionadas, es utilizada a menudo en disquisiciones en torno a los cambios que deben acometerse o el rumbo que debe fijarse en el seno de las organizaciones, ya sean éstas formaciones políticas, instituciones o empresas privadas, bien para poner en valor la veteranía como garantía de estabilidad, bien para señalarla como un lastre para la renovación y el cambio. Los resultados de esta investigación también habrían de servir para justificar la conveniencia de mantener los análisis y los debates que se realicen en esta clave generacional al margen de cualquier justificación de competencia moral, de forma que no se desvirtúen: es posible que ninguna persona esté en condiciones de atribuirse una supuesta

competencia moral en virtud de su edad o la dilatación de su carrera política o profesional.

Igualmente, los resultados de este estudio confirman la independencia de la competencia moral y sus factores respecto de las condiciones en el que se desarrolla su actividad en el cargo público, tanto si su dedicación es exclusiva o parcial a la política, como si ejerce labores de gobierno o de oposición. Resulta lógico que la exclusividad no juegue ningún papel respecto a los posibles dilemas morales a enfrentar en el ejercicio del cargo como tampoco lo juega en la realización del cuestionario, pues las condiciones en las que se afronta no dependen en absoluto de tal circunstancia, siendo este razonamiento aplicable igualmente a la posición de oposición o del gobierno, puesto que la competencia moral aflora indistintamente en una situación y en otra, en la medida que todo posicionamiento político ha de materializarse finalmente en el sentido de un voto: a favor, en contra o abstención, tal y como sucede en el cuestionario aplicado en esta tesis. La competencia moral se pone de relieve al adoptar posición y explicarla, con independencia del papel político que se desempeñe. Otra cosa es la responsabilidad y la repercusión social del posicionamiento en uno y otro caso.

En consecuencia, procede asumir que podría haberse prescindido de la consideración de la variable de situación política (gobierno u oposición) en este estudio, a la vista de que tampoco ha acreditado relación alguna con respecto a las variables de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico. Sí queda justificada, sin embargo, la consideración de la variable de dedicación exclusiva ya que, sí ha demostrado correlación tanto con el liderazgo auténtico como con la habilidad política. El hecho de que los concejales y concejalas de la muestra que se dedican de forma exclusiva a la política obtengan mejores puntuaciones que el resto en estas dos variables

acreditaría la norma de que, como para cualquier otra actividad, en el ejercicio del cargo de edil, se puede apretar más si se abarca menos.

Los resultados obtenidos ayudan igualmente a sostener la idea de que el género y la competencia moral son variables que no guardarían relación alguna entre sí, tal y como apuntaron Agurto et al. (2017). Los datos obtenidos apuntalan la reflexión de que el hecho constatable de la práctica ausencia de mujeres al frente de dictaduras a lo largo de la historia quizás deba ser interpretado a la luz del análisis sobre los impedimentos culturales de carácter universal que han casi blindado a los hombres en la ocupación del poder y no por una mayor competencia moral de las mujeres. Además, el género, en contra de lo esperado, sí ha demostrado en este estudio guardar relación tanto con la inteligencia emocional como con el liderazgo auténtico, en el caso de las concejales de la muestra, en consonancia con el trabajo de Vinkenburg et al. (2011), lo cual resulta muy relevante, ya que las concejales, al menos las participantes en el estudio, no dispondrían de ventaja moral pero sí estarían mejor capacitadas que los concejales para el ejercicio de la política, lo cual invita a acometer una interesante investigación específica al respecto siguiendo la línea planteada por Ballesteros-Torrejimoto (2020).

Otras variables objeto de este estudio que enriquecen el análisis del perfil de la persona dedicada a la política local en España son su nivel académico y su sector profesional de referencia. Ambas suelen ser utilizadas para el etiquetado más elemental de cualquier persona que desempeña un cargo público, sirviendo para atribuirle una supuesta capacitación para un puesto que, no perdamos de vista, no es de carácter técnico, como en el caso de las personas empleadas públicas, sino estrictamente política y asociada, por analogía, con las variables habilidad política y el liderazgo auténtico tenidas en cuenta en este trabajo y equiparables a las directivas en el ámbito privado.

Acreditar unos determinados estudios académicos o pertenecer a un sector profesional concreto, no capacitaría más o menos moralmente para el ejercicio del cargo de edil a juzgar por los resultados obtenidos en este estudio, pues no se constatan diferencias respecto a la competencia moral para ninguna de estas dos variables; pero no sólo en cuanto a competencia moral, sino que el nivel de estudios y el sector profesional de referencia tampoco condicionan los niveles de inteligencia emocional, de habilidad política y de liderazgo auténtico de los concejales y concejalas que componen la muestra, en consonancia con las tesis de Agurto et al. (2017).

Esto quiere decir que los títulos universitarios o la adscripción a un determinado sector profesional puede ser considerado valioso o prestigioso a efectos de imagen pública, pero no constituiría aval ninguno respecto a la competencia moral, ni de inteligencia emocional, ni habilidad política, ni liderazgo auténtico para las concejalas y los concejales españoles. Esta independencia entre variables choca con la mencionada tendencia a atribuir capacitación para el desempeño del cargo a las personas que se dedican a la política en función de su *curriculum vitae* (profesional), contribuyendo así a alimentar un falso debate en torno a ese perfil deseable de edil o cargo público: la supuesta conveniencia de que la persona dedicada a la política presente un perfil tecnócrata.

En este sentido, es evidente que todas las organizaciones, conforme a su dimensión, procuran dotarse de los recursos humanos más cualificados y cultivar esa especialización mediante formación y promoción interna. Ahora bien, todas ellas al mismo tiempo, constituyen contextos políticos en los que entran en juego tanto la habilidad política como el liderazgo auténtico, por lo que la pregunta debería ser: ¿está

su personal directivo preparado para participar de su gestión política y ejercer cotas de liderazgo? Esta puede constituir otra línea de investigación de alto interés.

Dicha línea de investigación podría contribuir a determinar el fundamento del siguiente razonamiento que emerge al hilo de lo anteriormente dicho: se podría al mismo tiempo haber alcanzado la escala más alta en el ámbito público (funcionario o político) y carecer de capacidad para la dirección en el sector privado y, a la inversa, disponer de un brillante expediente profesional y adolecer de las habilidades políticas y el liderazgo necesario para ejercer un cargo de responsabilidad pública. Acuden a nuestra mente ejemplos reales de personas que han triunfado (supuestamente gracias a su habilidad política y liderazgo) en el sector privado y han fracasado en el sector público, y a la inversa (el fenómeno conocido como *puerta giratoria*). Quizás la clave esté en el distinto *objeto social* de ambos sectores, el interés particular frente al interés público, lo cual nos conduce de nuevo al punto de partida: la competencia moral, que tal vez pueda estar relacionada con una sana concepción complementaria de ambos ámbitos.

En cualquier caso, el propio afán por equiparar el ámbito de la gestión con el de la política y la política de las organizaciones públicas con la de las privadas, muchas veces alentado por las propias personas que desempeñan cargos públicos y formaciones políticas, estaría contribuyendo a asentar socialmente una atribución que carecería de fundamento: la incapacidad general (por tanto también moral) de las personas con menos nivel académico o no especializadas en un determinado campo para el desempeño de una responsabilidad política a través de un cargo público. Recordemos que los concejales y concejalas de la muestra han obtenido puntuaciones por encima de la media en habilidad política y liderazgo auténtico, con independencia de su nivel de

estudios y sector profesional de referencia; esto sí contribuiría a pensar que estas personas podrían estar más capacitadas que otras para ocupar sus cargos y manejarse con éxito en sus organizaciones.

Por otra parte, los resultados confirman lo inicialmente esperado respecto a que el contexto social y cultural no ejerce ninguna influencia sobre la competencia moral. La clásica distinción entre el ámbito urbano y el rural en torno a multitud de asuntos, así como entre territorios con características históricas y culturales diferenciales, carecerían de fundamento respecto a la competencia moral a la luz de los resultados obtenidos en esta investigación. Ni el tamaño del municipio, ni la existencia de lengua cooficial (como símbolo inequívoco de variedad cultural), determinan en modo alguno el nivel de competencia moral de las personas que integran la muestra. Es decir, que a ningún concejal o concejala cabría atribuírsele menos o más competencia moral por ejercer su cargo en un pequeño municipio o en una gran urbe y lo mismo podría decirse con respecto a las características de la comunidad autónoma en la que se desempeña sus funciones. Los concejales y concejalas de los ayuntamientos de las grandes ciudades españolas no han demostrado niveles más altos de inteligencia emocional, ni de habilidad política, ni de liderazgo auténtico que el resto.

Igualmente, las personas participantes no han registrado diferencias en sus puntuaciones en inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico en función de si sus ayuntamientos pertenecen a comunidades autónomas con una lengua oficial o dos. Resulta llamativa, no obstante, la correlación entre esta variable y la ideologización moderada, de forma que las concejalas y los concejales de municipios con lengua cooficial han mostrado más moderación en sus posicionamientos ideológicos de forma significativa.

Este estudio contribuye a desmentir la idea de que la moderación ideológica, es decir, el distanciamiento de la polarización (con independencia del signo político), es decir, el también llamado “centrismo” cursa con una mayor competencia moral. De hecho, los datos obtenidos apuntan a que la ideologización, ya sea moderada o marcada, nada tiene que ver con la competencia moral. Dicha moderación ideológica o quizás más bien indefinición, a juzgar por los resultados obtenidos, tampoco está relacionada con mayores niveles de inteligencia emocional, habilidad política, ni liderazgo auténtico de concejales y concejalas, como también se esperaba. Municipales con una ideología más marcada obtienen mejores puntuaciones en las pruebas que miden cada una de esas tres variables psicológicas, corroborando los resultados del trabajo de Gronfeldt et al. (2020). Ambos resultados, al constituir motivo de rechazo de respectivas hipótesis, contribuyen a realzar el papel que la variable ideologización ha cobrado en la realización de este estudio y a incrementar, por tanto, el interés por profundizar en su investigación en futuros trabajos.

Motivos para ello encontramos en dos de los análisis complementarios practicados (punto 7.7. del capítulo de resultados). El primero de ellos desvela la interesante relación entre la ideologización marcada y el género femenino y la consiguiente vinculación del género masculino con la ideologización moderada. Las concejalas participantes, quienes, recordemos, han puntuado más alto en inteligencia emocional y liderazgo auténtico, se decantan con más claridad que los concejales en sus posicionamientos en la escala ideológica tradicional (izquierda – derecha).

El segundo de esos análisis complementarios revela, a su vez, la vinculación de la ideologización moderada con las concejalas y los concejales de los territorios en los que hay dos lenguas oficiales y, de forma significativa, con la comunidad autónoma de

Cataluña, mientras que ocurre de forma inversa con las personas participantes de la comunidad autónoma de Castilla y León y del principado de Asturias (si bien éste con una escasa representatividad de la muestra), entre las que predomina de una forma significativa la ideologización marcada en la escala ideológica tradicional con respecto al resto de ediles participantes del resto de España.

Este predominio en los resultados de la ideologización moderada en la comunidad autónoma de Cataluña cabe interpretarse como congruente, teniendo en cuenta que en este territorio el espectro ideológico clásico entre los polos izquierda – derecha ha sido sustituido por otro en clave identitaria, pasando a instalarse en dichos extremos los partidarios y detractores del estatus jurídico de vinculación entre Cataluña y el resto del estado español respectivamente. En el caso de las comunidades de Asturias y Castilla y León, dicho espectro tradicional permanece como referencia ideológica, con una ubicación sensiblemente más polarizada por parte de sus ediles en comparación con el resto de la muestra. Este hecho revela dos contextos políticos muy distintos, si bien en ninguno predomina más competencia moral a nivel local, a juzgar por los resultados obtenidos.

Como inspiración para nuevas investigaciones en esta materia también pueden tenerse en cuenta las características de las concejales y los concejales de la muestra de este estudio que han obtenido alta puntuación en competencia moral, si bien teniendo en cuenta el escaso peso del grupo dentro de la muestra, tanto si establece su tamaño en función del propio cuestionario de competencia moral (3.7%,  $n = 23$ ), como si se hace mediante clasificación automática (9.4%,  $n = 59$ ). En este sentido cabría hablar más bien de cinco indicios o pistas que podrían adoptar forma de futuras hipótesis de trabajo. Esos dos primeros indicios serían la edad y la experiencia, tanto política como laboral,

en favor de los concejales más jóvenes y menos experimentados. El tercero sería la formación académica, en favor de las personas con estudios universitarios. El cuarto sería el sector profesional de referencia, en favor del sector servicios. El quinto y último, finalmente, estaría constituido por el tamaño del municipio, en favor de las grandes ciudades.

Pero hay algo más trascendente a plantearse una vez vistos los resultados de esta investigación. Este trabajo está basado en una suposición fundamental: la sociedad demanda cargos públicos con alto nivel de competencia moral. ¿Acaso no habría también que corroborar que esto es cierto y no darlo por sentado por muy obvio que pueda parecer? Llegados a este punto la pregunta no resulta en absoluto baladí. Por ello, de cara a nuevas investigaciones, convendría contrastar la competencia moral de la propia ciudadanía como soberana, o al menos sus expectativas reales sobre las de sus cargos públicos. De esta forma podría plantearse la hipótesis fundamental de que a la mayor parte de la ciudadanía no demanda (al menos de forma significativa) que sus dirigentes sean o no competentes desde el punto de vista moral, sino que sus expectativas de beneficio derivadas de sus decisiones sean satisfechas. Podría resultar, por tanto, que la mayor parte de la sociedad se limitase a expresar en las urnas una actitud mayoritariamente más utilitarista y menos idealista (dando por tal el que está sujeto a la moralidad), en la línea propuesta por Cipolla (1996).

En el caso de que así se demostrara, cobrarían sentido algunas victorias electorales protagonizadas por formaciones políticas o candidaturas a las que se les atribuye baja reputación moral. Igualmente, de confirmarse este planteamiento, los electores, se decantarían por la opción que entendieran más beneficiosa para sí mismos o para la mayoría de la ciudadanía (importante distinción) aunque dicho beneficio

conllevarse a su vez una especie de tributo en forma de beneficio particular (tal vez asumido como inevitable) para quienes gobiernan, lo que bien podríamos llamar *impuesto moral*. Esto vendría a suponer la asunción social del maquiavelismo como una habilidad política más, controvertida pero inherente, o lo que es lo mismo, dar por sentado que la política es útil y necesaria aunque resulte utópica su vinculación a la moralidad (como parecía asumir Rusell). Por consiguiente, la confirmación de este planteamiento serviría para explicar, en buena medida, el estado de opinión pública predominante sobre esta cuestión que motiva la realización de esta tesis.

De hecho, la detección del maquiavelismo se presenta como el gran desafío. Las concejales y concejales de esta muestra han puntuado por encima de la media en habilidad política, pero para Ferris et al. (2007b) una persona con alta habilidad política juega con ventaja cuando se trata de mentir o engañar y tanto para Brouer et al. (2009) como para Blickle et al. (2020) la habilidad política es la que mejor permite fingir la falta de honestidad y enmascara maquiavelismo. Además, Belschak y Den Hartog (2012) sostienen que el liderazgo ético desaparece en presencia del maquiavelismo, incluso aunque también se pueda demostrar alto nivel de razonamiento moral (Sendjaya et al., 2016). En este sentido sería de sumo interés plantear un estudio longitudinal con la muestra para comprobar si el progreso de las personas en el ámbito político-institucional tiene algo que ver con su competencia moral o su liderazgo auténtico, al margen de los estudios experimentales que demostraran la eficacia de un entrenamiento moral basado en el método de resolución de dilemas (Lind, 2015).

Además de la detección del maquiavelismo, los resultados de la investigación nos obligan a afinar la búsqueda de otras variables que puede ser claves de cara a la competencia moral, es decir, para prevenir la corrupción, relacionadas con la

autenticidad del liderazgo. Una de esas variables sería el clima ético en las organizaciones de referencia (especialmente partidos políticos), al que Cullen et al. (1993) y después Walumbwa et al. (2008) dan enorme importancia y convendría poder medir. Otra variable sería el cotejo de la biografía o historial de las personas que lideran (“maldita hemeroteca”) en el que inciden Shamir y Eilam (2005), así como el nivel de apertura en la comunicación dentro de la organización (por ejemplo, un ayuntamiento), sobre el que llaman la atención Luthans et al. (2007). A estas interesantes variables a estudiar cabría añadir la estrategia de influencia denominada “conformidad de opinión”, que en el marco de la habilidad política es la que Mofakhami (2019) considera incompatible con la competencia moral.

Otras variables de interés que pueden inspirar futuras investigaciones in pueden ser la autoestima, el coraje moral, el uso del lenguaje o la religiosidad. Por un lado, Liang et al. (2016) han señalado que niveles altos de autoestima reducen las posibilidades de conductas corruptas. Por otro, Hannah (2011) apuntó a la resistencia para vencer las tentaciones morales como una fortaleza, cuya adecuada medición comporta un desafío, previa elaboración de un instrumento válido y fiable. El análisis del lenguaje que emplean quienes ocupan puestos de responsabilidad también puede ayudar, siguiendo las consideraciones de Niemi et al. (2020). Finalmente, el componente de religiosidad podría tenerse en cuenta en la línea planteada por Caprara (2018) sobre España, dado que según Lind asegura que la aplicación del Moral Competence Test ha demostrado que en aquellas sociedades cuya cultura está más marcada por el hecho religioso los niveles de competencia moral que se registran son más bajos (Lind, 2020).

De cualquier modo, para poder acometer investigaciones tan específicas sería necesario un gran despliegue, instrumentos *ad hoc* y una disposición positiva por parte de las personas que ocupen los cargos públicos, que podrían ser a nivel autonómico, nacional o europeo, así como sus formaciones políticas y equipos institucionales, pues las personas colaboradoras y seguidoras de quienes lideran también deberían ser objeto de estudio, atendiendo el interés señalado por Avolio y Gardner (2005).

Las formaciones políticas dedican una enorme cantidad de recursos a que sus dirigentes den una imagen de autenticidad e integridad, cabría suponer que la mayoría de la ciudadanía asumiría esa inversión como un mero gasto en marketing. Esta publicidad también contribuiría a esa visión mercantil de la política antes referida. Sin embargo, aun dando por buena esta *publicidad engañosa*, cabría entender esta *impostura moral* como una afrenta a la propia democracia. Por ello, también resulta fundamental el valor de la información veraz. Sólo un exhaustivo escrutinio público puede dar pie a desenmascarar todo tipo de engaños, especialmente la mencionada impostura moral, que podría considerarse la más grave de todas. El derecho de acceso a la información, el pleno ejercicio de transparencia y la independencia de los medios de comunicación resultan primordiales a la hora de que pueda promoverse la competencia moral, ya no como una cualidad deseable para los dirigentes, sino como un valor cultural esencial de la sociedad.

Pero las instituciones, las formaciones políticas o los medios de comunicación carecen del enfoque que debe proporcionar la psicología para saber cómo “distinguir a los viles de los honestos”, como decía Antístenes. La psicología en general y la psicología positiva en particular, han de impulsar líneas de investigación sobre la competencia moral como las sugeridas y asumir este esfuerzo como una contribución a

la democracia. Un servicio a la sociedad cuyos frutos no sólo deben reflejarse en los programas formativos antes aludidos, sino en la educación. La competencia moral puede aprenderse y dicho aprendizaje ha de basarse en el método de discusión de dilemas morales. La competencia moral debe estar y no está en la escuela.

La ausencia de la competencia moral en el *currículum* escolar radica en que la moralidad nunca se ha considerado en términos de capacidad. Se ha entendido que la moral constituye un conjunto de valores, actitudes, una conciencia correcta frente a otras erróneas, también como una cualidad innata, cuando no un rasgo de personalidad. Esta conceptualización desemboca en dos actitudes frente a la cuestión: o bien la abstinencia de la educación moral (mejor no entrar ahí), o bien la educación en unos determinados valores, ideales o principios morales y políticos. Sin embargo, la competencia moral es otra cosa precisamente porque es una capacidad. Como tal tiene un claro cariz cognitivo, discernible pero no separable de un aspecto afectivo (mis valores).

El sistema educativo vigente en España no garantiza que el alumnado de Enseñanza Secundaria Obligatoria tenga contacto con la ética, ámbito en el que se aborda la alfabetización conceptual de la moral. Esto queda para una parte del alumnado, mientras que el resto recibe formación moral de una confesión religiosa. Sólo quienes prosiguen sus estudios en Bachillerato tienen contacto con la ética (que no con la competencia moral) en uno de los 17 temas que componen la asignatura obligatoria de filosofía. De igual modo, sólo quienes en segundo curso de Bachillerato optan por la asignatura de historia de la filosofía vuelven a tener contacto con este ámbito (no con la competencia moral). Por ello, también podría resultar interesante comparar resultados con otros países en los que sus sistemas recogiesen la educación moral en sus *currícula*.

La necesidad de encuadrar la competencia moral en el ámbito educativo responde fundamentalmente a la consideración de la competencia moral como una competencia democrática (Lind, 2011) y no hay nada menos democrático que privar a la ciudadanía de la posibilidad de adquirir al menos unos fundamentos sobre ella o circunscribir su desarrollo a una élite. Toda la comunidad, si en verdad ejerce su soberanía, habría de procurar ser educada en el desarrollo de la competencia moral para afrontar innumerables dilemas morales a lo largo de la vida, entre los que no sólo está la emisión de un voto en unas elecciones, sino fundamentalmente, el compromiso y la implicación con la *res publica* y la contribución al progreso de la sociedad.

La escuela (y los poderes públicos) tiene, por tanto, la obligación de promocionar la competencia moral en unos adecuados ambientes de aprendizaje. Para ello es un requisito fundamental la formación del profesorado en esta materia, teniendo en cuenta que el papel quienes tienen que enseñar no han de aplicarse en el ejercicio de la instrucción moral o transmisión de convicciones morales, sino en el papel de personas facilitadoras de unas condiciones adecuadas para la reflexión, la discusión y la resolución de dilemas. El cuerpo docente (y el directivo) ha de ser el promotor de comunidades escolares democráticas, como las denominó su promotor Kohlberg. Los estudios de Lind (2002) rebelan que el máximo aprovechamiento del método de discusión de dilemas se produce, con mucha diferencia, entre el alumnado de entre 11 y 16 años de edad, es decir, lo que equivale a la etapa de educación obligatoria en España. Saber si entre las concejales y concejales que han puntuado más alto en competencia moral hay personas que han tenido un contacto académico más estrecho con la ética hubiera sido interesante, siguiendo las recomendaciones de Souza et al. (2019).

Por esta razón la competencia moral no puede quedar relegada a la esfera íntima, sino que debe proyectarse al ámbito social, más aún en el ejercicio de un cargo público que, por definición, así lo exige, pues está vinculado al bien común, la justicia, los derechos humanos y la cooperación para resolver conflictos, oponiéndose al egoísmo y la violencia. Quienes tienen alta competencia moral deben distinguirse por su integridad, responsabilidad, compasión y capacidad de perdón, con independencia del nivel de inteligencia emocional, habilidades políticas y liderazgo auténtico que hayan podido apuntar en cuestionarios como los empleados en este estudio, más que deseable por otra parte.

### **8.3. Conclusiones**

Teniendo en cuenta que el problema de “los políticos en general” es considerado por la ciudadanía española como uno de los más importantes que existe actualmente en el país, este trabajo de investigación puede considerarse oportuno, a la par que completamente novedoso. Los objetivos que se perseguían se han visto cumplidos, de tal forma que de una muestra de 625 concejales españoles se ha podido medir su nivel de competencia moral, su nivel de inteligencia emocional, de habilidad política y de liderazgo auténtico, obteniendo resultados significativos para el conjunto de España.

Al mismo tiempo, se han determinado las relaciones entre la competencia moral de estos concejales y concejalas españolas y las tres variables psicológicas mencionadas, así como otras once variables moduladoras. Finalmente, también se han explorado los posibles vínculos entre esas variables psicológicas y dichas variables moduladoras.

La primera conclusión que cabe obtenerse es que en materia de competencia moral, a la luz de los resultados obtenidos, “los políticos”, al menos los locales que

conforman la muestra, serían un mero reflejo de la sociedad a la que representan. Lo mismo sucede respecto a la inteligencia emocional: las personas que han participado en esta investigación no han demostrado ni más ni menos nivel que otros grupos de la sociedad objeto de otros estudios.

La segunda conclusión es que las personas que desempeñan un cargo público local en España, al menos las que han participado en este estudio, sí demuestran más habilidad política y liderazgo auténtico que los registrados por otros grupos sociales en diferentes publicaciones, cursando estos resultados con una dedicación en exclusiva a la política.

En tercer lugar, la competencia moral de los concejales de la muestra no guarda relación con el resto de variables contempladas en este estudio, de forma que ninguna de ellas sirve siquiera como indicio para estar en mejores condiciones de diferenciar “a los viles de los honestos”. La inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico sí resultan ser variables que están estrechamente relacionadas entre sí, si bien, no constituyen garantía alguna de competencia moral, lo que nos lleva a confirmar que la competencia moral se ubica en un plano distinto a aquel en el que éstas otras operan.

Si la capacitación moral no se desarrolla por la vía de la inteligencia emocional, ni mediante el desarrollo de la habilidad política, ni a través del cultivo del liderazgo auténtico, ¿de qué depende? Si no varía en función de la edad, ni del género, ni del nivel académico, ni de la experiencia (laboral y política), ni del sector profesional de referencia, ni de la intensidad de la dedicación a la actividad política, ni del tamaño del municipio en el que se desempeña el cargo, ni de particularidades culturales ni de la ideologización ¿dónde podemos encontrar la pista para saber cómo elegir a los mejores, cómo formarlos? Lo cual nos conduce a una cuarta conclusión: es imprescindible

profundizar en la investigación sobre la competencia moral en general y con respecto al ejercicio de la política en particular. Que se descubran estas claves puede considerarse un objetivo en forma de servicio a la sociedad y la democracia al que la psicología positiva debe contribuir.

La quinta conclusión que puede obtenerse es que no cabe esperar el desarrollo de la competencia moral de los concejales y las concejales a través de un modelo de formación que ya podemos considerar tradicional, por cuanto se basa en el entrenamiento en habilidades análogas a los ámbitos de la inteligencia emocional, la habilidad política o el liderazgo auténtico, entre otras. Es decir, la adquisición de habilidades sociales y comunicativas, las técnicas de motivación y dirección de equipos o las estrategias de liderazgo pueden resultar de interés para perfeccionar habilidades como las políticas o el liderazgo auténtico, pero resultan ineficaces para el desarrollo de la competencia moral de las personas que ocupan cargos públicos locales (planes de formación de la Federación Española de Municipios y Provincias), tal y como plantean Klimenko y Sofia (2019) o, por analogía con el ámbito privado, de las personas que ocupan puestos directivos. La estrategia debe ser distinta, enfocándose necesariamente al entrenamiento en discusión de dilemas morales, con el cual no estamos en absoluto familiarizados.

Los dilemas a los que las personas con responsabilidades públicas se enfrentan deben ser expuestos, explicados y analizados por éstas, en la medida de lo posible, ante la opinión pública en términos adecuados. Es aquí donde los medios de comunicación también deben implicarse y ayudar a reflexionar al conjunto de la sociedad más que limitarse a reproducir unos determinados razonamientos morales frente a otros. Debe promoverse el debate como método, en el que los distintos posicionamientos puedan

quedar expuestos con claridad, sin interferencias, con sus correspondientes razonamientos morales, pues el discurso moral es también una capacidad. Dicho debate debe producirse, finalmente, en un clima de respeto a las normas y al reconocimiento del oponente.

En consecuencia, la sexta conclusión es que el sistema educativo debe encargarse de educar en competencia moral, dado que si ésta es deseable para quienes dirigen las instituciones y adoptan importantes decisiones que afectan a la vida de la ciudadanía, también lo es para el conjunto de la población y no sólo por su condición de electores de sus representantes, sino en sus desempeños profesionales, especialmente para aquellas personas sujetas al afrontamiento de dilemas morales, como puedan ser la judicatura, la sanidad, los servicios sociales, el periodismo o la docencia. La educación moral es, por tanto, la inversión más rentable para toda sociedad democrática y la mejor vacuna para prevenir y gestionar con éxito los conflictos más trascendentales: aquellos que tienen calado moral.

Además de estas conclusiones, el análisis de las variables contempladas sí ha permitido desvelar interesantes conexiones que ayudan a entender mejor esa diferencia entre la competencia moral y las tres variables psicológicas: inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico. Las concejales puntúan mejor que los concejales en inteligencia emocional y liderazgo auténtico. La ideologización marcada según la escala tradicional izquierda – derecha cursa con niveles más altos de inteligencia emocional, habilidad política y liderazgo auténtico. Es decir, cuanto más claros tienen sus posicionamientos políticos las concejales y los concejales de la muestra, mejores niveles obtienen para cada una de estas tres variables. En este sentido, las concejales de la muestra registran una ideologización más marcada que sus

compañeros y, de la misma forma, quienes desempeñan sus funciones en municipios de comunidades autónomas que no cuentan con lengua cooficial también muestran una ideologización más marcada.

A nivel metodológico hay que tener en cuenta que los instrumentos empleados para medir la inteligencia emocional, la habilidad política y el liderazgo auténtico tienen formato de autoinforme, primando su sencillez para conformar el cuestionario frente a su alcance dada la complejidad de las variables a medir. A pesar de su validez, este tipo de instrumentos depende de las autopercepciones de las personas encuestadas, ofreciendo información sobre sus atribuciones, lo que no permite obtener una medida directa de su nivel de competencia o desarrollo valorado externamente respecto a cada una de las tres variables, quedando condicionadas a unos determinados niveles de asentimiento y deseabilidad social que es necesario tener en cuenta.

Por otro lado, el muestro realizado de carácter aleatorio simple está condicionado por el factor de recepción. En la medida en que cada correo electrónico remitido por parte de la Federación Española de Municipios y Provincias con enlace al cuestionario es enviado a la dirección institucional de contacto, resulta abierto por quien tiene acceso a él, que es habitualmente personal vinculado al gobierno municipal. Su distribución posterior al resto de integrantes de la corporación para que tengan la oportunidad de participar en el estudio, aunque se solicita expresamente en el mensaje, está supeditado, en la práctica, a la disposición o voluntad de este personal. Este condicionante se une al hecho de que sea un cuestionario digital y no físico, lo cual impide un mayor control de observación en la respuesta al cuestionario. A estas limitaciones cabe añadir la propia de todo estudio transversal, que se limita a la

descripción de una serie de variables en un momento determinado sin registrar los cambios que pueden producirse por motivos contextuales, como ya se ha señalado.

Un foco de interés de cara a futuros trabajos está en la competencia moral a otros niveles institucionales. La muestra de este estudio es nacional, pero se ciñe al ámbito local: los concejales. Esto quiere decir, que sus resultados no pueden entenderse como generalizables a los cargos públicos en su conjunto (los políticos) sino que son meramente indicativos, a pesar de que muchos de los cargos públicos de nivel regional, nacional o europeo, han pasado previamente por el nivel local. Mayor muestra, más espectro institucional y más países, constituyen toda una invitación a profundizar en el conocimiento de la competencia moral en el ejercicio de la política.

Nuevos trabajos de investigación que procuren el estudio de variables como el maquiavelismo, la positividad del clima ético y el grado de apertura de la comunicación de las organizaciones (partidos e instituciones), el análisis del historial o biografía moral de las personas que lideran, el nivel de autoestima, el coraje moral, el uso del lenguaje o la religiosidad, supondrán una aportación a este inexplorado campo de conocimiento.

Para terminar y a la luz de todo lo anteriormente expuesto, el pesimismo de Russell respecto al desarrollo de la moralidad y la necesidad de fiar el progreso social al desarrollo de la inteligencia (educación) puede tener solución al converger su planteamiento con el de Cipolla, tan repetido a lo largo de este trabajo. El anhelado punto de encuentro entre la competencia moral y la inteligencia podría encontrarse en el terreno del utilitarismo, de tal manera que la competencia moral sea concebida como el conjunto de capacidades que permiten tomar decisiones que conlleven, en su máxima expresión, un beneficio a todos sin un perjuicio a nadie.

### Referencias

- Abarca, M. y Sala, J. (2002). La educación emocional en el currículum. Teoría de la educación. *Revista interuniversitaria Universidad de Salamanca*, 13, 209-232.
- Abbasi, W. G., Shakir, S., Azhaar, M., Arif, P., Shariff, N., Syed, H. (2017). *Effect of medical education on the moral competence of medical students*. Proceedings of the 4th International Conference on Arts and Humanities 4, 127-140. DOI: <https://doi.org/10.17501/icoah.2017.4113>
- Ackerman, P. L. y Kanfer, R. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of applied psychology*, 74(4), 657.
- Adla, L., Eyquem-Renault, M. y Gallego-Roquelaure, V. (2020). De los valores del líder a los valores organizacionales: hacia una visión dinámica y experimental sobre el trabajo de valor en las PYME. *M @ n @ gement*. 81-101. DOI: <https://doi.org/10.37725/mgmt.v23.4418>
- Agote, L., Aramburu, N. y Lines, R. (2016). Percepción auténtica del liderazgo, confianza en el líder y las emociones de los seguidores en los procesos de cambio organizacional. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63.
- Agurto, M., Telloa, D., Elgueta, A., Larrea, R., Minaeff, T., Miranda, A., Parodi, E., Salas J. M., Vukusich, A., Llanos, S., Daza, P., López, S. (2017). *Assessment of moral competence of physicians*. *Revista Médica de Chile*, 145(9), 1122-1128.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. y Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of management*, 30(3), 309-327.
- Alcaide, R., Domínguez, E., Fernández-Berrocal, P., Fernández-McNally, C., Ramos,

- N. S. y Rovira, M. (1998): Adaptación al castellano de la escala rango de metaconocimiento sobre estados emocionales de Salovey et al.: datos preliminares. *Libro de Actas del V Congreso de Evaluación Psicológica. Málaga.*
- Aldave, T. D. P. (2020). *Propiedades psicométricas de la escala de inteligencia emocional de Wong y Law en colaboradores de una empresa de Trujillo*, 2019. Recuperado de:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44710/Aldave\\_HTDP-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44710/Aldave_HTDP-SD.pdf?sequence=1)
- Ali, F., y Chamorro - Premuzic, T. (2010). The dark side of love and life satisfaction: Association with Intimate Relationship, Psychology and Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 48, 228-233. Recuperado de:  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.10.016>
- Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1990). Tácticas de socialización organizacional: un análisis longitudinal de los vínculos con el compromiso de los recién llegados y la orientación de roles. *Academy of management journal*, 33 (4), 847-858.
- Alok, K. e Israel, D. (2012). Authentic leadership and work engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 498-510.
- Alok, K. (2014). Authentic leadership and psychological ownership: Investigation of interrelations. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(4), 266-285.
- Alonazi, A. W. (2021). The impact of the emotional intelligence on job performance durin covid-19 crisis: a cross sectional analysis. *Psychology Research and behavior Management*. Recuperado de:

[https://www.dovepress.com/front\\_end/cr\\_data/cache/pdf/download\\_1618665971\\_607ae1f351200/prbm-263656-the-impact-of-emotional-intelligence-on-job-performance-duri.pdf](https://www.dovepress.com/front_end/cr_data/cache/pdf/download_1618665971_607ae1f351200/prbm-263656-the-impact-of-emotional-intelligence-on-job-performance-duri.pdf)

Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A. y Ferris, G. R. (2002).

Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 751-796.

Ashforth, B. E., y Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles. The

Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

Austin, P. S., Minski E. J. y Saklofske, D. H. (2003). Factor structure and validity of a

trait emotional intelligence measure. *Personality and Individual*

*Differences*, 34, 707-721.

Austin, E. J., Egan, V. y Saklofske, D. H. (2005). Personality, well-being and health

correlates of trait emotional intelligence. *Personality and Individual*

*differences*, 38(3), 547-558.

Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C. y Moore, H. (2007). Emotional intelligence,

Machiavellianism and emotional manipulation: Does emotional intelligence

have a dark side? *Personality and individual differences*, 43, 179-189.

Avolio, B. J., Luthans, F. y Walumbwa, F. O. (2004). *Liderazgo auténtico:*

*construcción de teorías para un verdadero rendimiento sostenido.*

Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the

root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Avolio, B. J., Luthans, F., y Ryan, C. (2006). *The high impact leader.* New York:

McGraw Hill.

Avolio, B. J., Gardner, W. L. y Walumbwa, F. O. (2007). Authentic Leadership

Questionnaire. Recuperado en: <https://www.mindgarden.com/69-authentic->

leadership-questionnaire#horizontalTab4.

Avolio, B. J., Gardner, W. L. y Wernsing, T. (2018). Revisiting the development and validation of the authentic leadership questionnaire: Analytical clarifications.

*Journal of management* 44(2), 399-411.

Azanza, G., Gorgievski, M. J., Moriano, J. A. y Molero, F. (2018). Influir en los resultados del trabajo de los vendedores a través del liderazgo auténtico. *Diario de Desarrollo de Liderazgo y Organización*, 39(7), 926-944. Recuperado en:

<https://doi-org.ponton.uva.es/10.1108/LODJ-05-2017-0113>

Ballesteros-Torrejimenó, F. J. (2020). Liderazgo auténtico y satisfacción con la vida en el ámbito académico. Una perspectiva de género.

Banerjee, R., Banerjee, S. y Pipariya, A. (2017). Relationship of political skills and emotional intelligence with emotions at work. *Prestige International Journal of Management y IT-Sanchayan*, 6(2), 96-114.

Banerjee, P., Iversen, V., Mitra, S., Nicolò, A. y Sen, K. (2020). Moral reputation and political selection in a decentralized democracy (No. wp-2020-26). World Institute for Development Economic Research (UNU-WIDER).

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. y Guler, C. E. (2016). Una revisión metaanalítica del liderazgo auténtico y transformador: una prueba de redundancia. *Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.

Barclay, L. J., Skarlicki, D. P. y Pugh, D. S. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 629-643.

Barlett, C. P. (2016). Exploring the correlations between emerging adulthood, Dark Triad traits, and aggressive behavior. *Personality and Individual*

- Differences*, 101, 293–298. DOI: 10.1016/j.paid.2016.05.061
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R., y Parker, J. D. (2000). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Barret, L. F. y Gross, J. J. (2001). Emotional Intelligence. A process model of emotion representation and regulation. En T. J. Mayne y G. A. Bonano (Eds.). *Emotions. Current issues and future directions*. New York: The Guilford Press.
- Bataglia, P. U. (1996). *Um estudo sobre o juízo moral e a questão ética na prática da Psicologia*. São Paulo, 209.
- Bateman, T. S., y Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Beldoch, M. y Davitz, J. R. (1964). *The communication of emotional meaning*. McGraw-Hill.
- Belschak, F. y Den Hartog, D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics* (107), 35–47.
- Benniefield, M. (2020). *The Relationship Between a Leader's Own Character Strengths and the Leader's Ability to Recognize and to Guide the Character Strengths of Their Followers* (Doctoral dissertation, Alliant International University).
- Berdahl, J. L. y Martorana, P. (2006). Effects of power on emotion and expression during a controversial group discussion. *European Journal of Social*

*Psychology*, 36, 497-509.

- Beussink, C., Gay, J. G., Lishner, D. A. y Vitacco, M. J. (2019). Deconstruyendo la asociación entre psicopatía y orientación política: ¿Es atribuible a intuiciones morales o competencia moral? *Personalidad y diferencias individuales*, 149, 128-134.
- Blass, F. R., Ferris, G. R., Hall, A. T. y Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 15, 515-536.
- Blass, F. R., y Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: The roles of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management*, 46, 5-19.
- Bickle, G., Liu, Y. y Mom, T. (2010). Personal skill and emotional cue learning. *Personality and individual differences*, 49(5), 396, 401.
- Bisquerra, R. y Pérez Escoda, N. (2007). Competencias emocionales. *Educación*, 21(10), 61-82. Recuperado en: <http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-03.pdf>
- Bisquerra, R. (2017). *Política y emoción*. Madrid, Pirámide.
- Blickle, G., Kückelhaus, B. P., Kranefeld, I., Schütte, N., Genau, H. A., Gansen-Amann, D. N. y Wihler, A. (2020). Political skill camouflages Machiavellianism: Career role performance and organizational misbehavior at short and long tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103401.
- Biggs, D. A., Colesante, R. J. (2015). The Moral Competence Test: An examination of validity for samples in the United States. *Journal of Moral Education*, 44(4), 497-515. DOI: 10.1080/03057240.2015.1087390.

- Blickle, G., Oerder, K. y Summers, J. K. (2010). The impact of political skill on career success of employees' representatives. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 383-390.
- Blickle, G. y Schnitzler, A. K. (2010). Is the Political Skill Inventory Fit for Personnel Selection? An Experimental Field Study. *International Journal of selection and assessment*, 18(2), 155-165.
- Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y. y Ferris, G. R. (2011). A Predictive Investigation of Reputation as Mediator of the Political-Skill / Career-Success Relationship 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 3026-3048.
- Block, P. (2016). *The empowered manager: Positive political skills at work*. John Wiley y Sons.
- Boccardo, F., Sasia, A. R. y Fontenla, E. G. (1999). Inteligencia emocional. En A. Vallés, *El desarrollo de la inteligencia emocional*, Benacantil.
- Bonano G. A. y Mayne T. J. (2001). *Emotions, Current sigues and future directions*. New York: The Guildford Press.
- Both, C. y Segon, M. (2014). Virtue: The missing ethics element in emotional intelligence. *Journal of business ethics*, 128(4).
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., y Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 343-362.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D. y McKee, A. (2013). *Liderazgo primario: Desatar el poder de la inteligencia emocional*. Harvard Business Press, Boston, MA.
- Bretz, R. D. y Judge, A. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of management*, 20(1), 43-65.

- Brouer, R. L., Duke, A., Ferris, G. R. y Treadway, D. C. (2009). The moderating effect of political skill on the demographic dissimilarity - Leader-member exchange quality relationship. *Leadership Quarterly*, 20(2), 61-69.
- Burke, M. J., y Day, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of Applied Psychology*, 71, 232-246.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110, 349-399.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cabello-Medina, C. y Morales-Sánchez, R. (2013). El papel de las cuatro competencias morales universales en la toma de decisiones éticas. *Journal of Business Ethics*, 116(4), 717-734.
- Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavalley, L. F. y Lehman, D. R. (1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries. *Journal of personality and social psychology*, 70(1), 141.
- Caprara, G. V., Vecchione, M., Swartz, S. H., Schoen, H., Bain, P. G., Silvester, J., Cieciuch, J., Pavlopoulos, V., Bianchi, G., Kirmanoglu, H., Baslevant, C., Mamali, C., Manzi, J., Katayama, M., Posnova, T., Taberner, C., Torres, C., Verkasalo, M., Lönnqvist, J. E., Vondráková, E. y Caprara, M. G. (2018). The contribution of religiosity to ideology: Empirical evidences from five continents. *Cross-Cultural Research*, 52(5), 524-541.
- Carmeli, A. (2003) The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of*

- Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.
- Carruthers, P., Laurence, S. y Stich, S. (2007). *The Innate Mind*, 3, 8520870. New York, NY: Oxford University Press.
- Caruso, D. R. y Rees, L.T. (2018). *A Leader's Guide to Solving Challenges with Emotional Intelligence*. CT: EI Skills Group.
- Catalá, X. y Jordá, V. (2017). Frases sobre política. *Proverbia.net*. Gandía, España. Novixar. Recuperado de: <https://proverbia.net/frases-de-politica>
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L. y Caza, B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70.
- Centro de Investigaciones Sociológicas (2020). *Barómetro de enero*. Recuperado de: [http://datos.cis.es/pdf/Es3271rei\\_A.pdf](http://datos.cis.es/pdf/Es3271rei_A.pdf)
- Centro de Investigaciones Sociológicas (2021). *Barómetro de marzo*. Recuperado de: [http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3300\\_3319/3313/es3313mar.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3300_3319/3313/es3313mar.pdf)
- Cepas, R., Ruiz-Zorrilla, P., Gil, F. y Antino, M. (2020). *Desarrollo y validación de la versión española del Inventario de Habilidades Políticas: una prueba de invarianz de medición*. *Anales de Psicología*, 36(2), 370-377.
- Chao, G. T., O'Leary - Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. y Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chinelato, R. S. de C., Tavares, S. M. de O. e M., Ferreira, M. C. y Valentini, F. (2020). The effect of perception of organizational politics on professionals' engagement: the moderating role of the psychological safety climate. *Anales De Psicología /*

- Annals of Psychology*, 36(2), 348-360. <https://doi.org/10.6018/analesps.368621>
- Choi, Y., Iyengar, S. S. e Ingram, P. (2017). The authenticity challenge: How a value affirmation exercise can engender Authentic Leadership. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1). Recuperado de: <https://doi-org.ponton.uva.es/10.5465/ambpp.2017.58>
- Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P. y Tsakumis, G. T. (2009). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *Leadership Quarterly*, 25(3), 581-594.
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. y Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28(3), 539-561.
- Cipolla, C. (1996). Las leyes fundamentales de la estupidez humana. *Cuadernos de Economía*, 15(25), 200-216.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. y Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of leadership and organizational studies*, 15(3), 227-240.
- Clements, J., Boyle, R. y Proudfoot, J. G. (2016). Exploring political skill and deception. *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 36 (3/4) 138-156.
- Coelho, A. F. M., Ribeiro, N. M. P. y Semedo, A. S. D. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(8), 1038-1055.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: LEA.

- Cohen, J. (1992). *A power primer. Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review* 26(1), 69-85.
- Colby, A., y Kohlberg, L. (1987). *The measurement of moral judgment*. New York: Cambridge University Press.
- Conway, J. M. y Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *J. Bus. Psychol.* 25, 325–334. DOI: 10.1007/s10869-010-9181-6
- Cooper, R. K. y Sawaf, A. (1997). *Estrategia emocional para ejecutivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- Costa A., Foucart A., Hayakawa S., Aparici M., Apesteguia, J., Apesteguia, J., Heafner, J. y Boaz, K. (2014). Your morals depend on language. *PLoS ONE* 9 (4): e94842. DOI: 10.1371/journal.pone.0094842
- Côté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review* 30, 509-530.
- Crabtree, C., Hatemi, P. K. y Smith, K. B. (2019). Ideology Justifies Morality: Political Beliefs Predict Moral Foundations. *American Journal of Political Science*, 63(4), 788-806.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537.
- Crocetti, E., Moscatelli, S., Kaniusonytė, G., Meeus, W., Zukauskienė, R. y Rubino, M. (2019). Developing Morality competence, and sociability in adolescence: A longitudinal study of gender differences. *Journal of Youth and Adolescence*,

- 48(5), 1009-1021.
- Cullen, J. B., Victor, B. y Bronson, J. W. (1993). El cuestionario de clima ético: una evaluación de su desarrollo y validez. *Informes psicológicos*, 73 (2), 667-674. En Arango G. L. (2011). Clima ético y conflictos éticos: Retos para los comités de ética hospitalaria. *Revista Logos Ciencia y Tecnología*, 2(2), 78-86.
- Cunha, M., Durte, J., Pina, J., Silva, D. y Silva, E. (2017) *Reasoning and moral judgement in higher education students: Reality and challenge. Turkish Online Journal of Educational Technology*. Volume 2017, 812-824.
- Daft, R. L. (2006). *La Experiencia del liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
- Dahl, A. y Killen, M. A. (2018). Developmental perspective on the origins of morality in infancy and early childhood. *Front. Psychol.* 9:1736. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01736
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G. y Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of management*, 35(2), 219-257.
- Davis S. K. y Nichols R. (2016) Does emotional intelligence have a “dark” side? A review of literature. *Frontiers in psychology*, 7, 1316.
- Dawda, D., y Hart, S. D. (2000). Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and individual differences*, 28(4), 797-812.
- Deci, E., y Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- De Cremer, D. y Tyler, T. R. (2005). Am I respected or not? Inclusion and reputation as issues in group membership. *Social Justice Research*, 18(2), 121-153.
- Degoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in

- organizations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 51-102.
- Del Gaizo, A. L. y Falkenbach, D. M. (2008). Primary and secondary psychopathic-traits and their relationship to perception and experience of emotion. *Personality and Individual Differences*, 45(3), 206-212.
- De Raad, B. (2005). The trait-coverage of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 38, 673-687.
- Dewey, J. (1909). *Moral principles in education*. Houghton Mifflin.
- Díaz-Aguado, M. J., y Medrano, C. (1999). *Construção moral e educação: uma aproximação construtivista para trabalhar os conteúdos transversais*. Edusc.
- Dineen, B. R., Lewicki, R. J., y Tomlinson, E. C. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 622-635.
- Drory, A., y Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20(3), 194-202.
- Duffy, M. K., Shaw, J. D., Scott, K. D. y Tepper B. J. (2006). The moderating roles of self-esteem and neuroticism in the relationship between group and individual undermining. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1066-1077.
- Duriez, B. y Soenens, B. (2006). Religiosity, moral attitudes and moral competence: A critical investigation of the religiosity-morality relation. *International Journal of Behavioral Development*, 30(1), 76-83.
- Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D. y Schellinger, K. B. (2011). El impacto de mejorar el aprendizaje social y emocional de los estudiantes: un metaanálisis de intervenciones universales basadas en la

- escuela. *Child Dev.* 82, 405-432. DOI: 10.1111 / j.1467-8624.2010.01564.x
- Dwyer, S. (2019). Moral competence. *Philosophy and linguistics*. Routledge, 169-190.
- Èerne, M. y Penger, S. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 27(1), 508-526.
- Elias, M., Tobias, S. y Friedlander, B. (1999). *Educuar con inteligencia emocional*. Barcelona. Plaza y Janés.
- Emler, N., Malone, B. y Renwick, S. (1983). The relationship between moral reasoning and political orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5), 1073-1080.
- Emler, N. (2019). Seven moral challenges of leadership. *Consulting Psychology Journal* 71(1), 32-46.
- Eurostat (2020) Clasificación normalizada de educación (CINE-2011). recuperado de: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/International\\_Standard\\_Classification\\_of\\_Education\\_\(ISCE D\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/International_Standard_Classification_of_Education_(ISCE_D)).
- Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2003) La Inteligencia Emocional: Métodos de evaluación en el aula. *Revista Iberoamericana de educación*, 34(1), 1-12.
- Extremera, N., Fernández-Berrocal, P., Mestre, J. M. y Guil, R. (2004). Medidas de evaluación de la inteligencia emocional. *Revista latinoamericana de psicología*, 36(2), 209-228.
- Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2009). *Test de Inteligencia Emocional de Mayer Salovey Caruso*. Madrid: TEA Ediciones.
- Fasko, Jr., D. y Willis, W. (2008). *Contemporary philosophical and psychological*

- perspectives on moral development and education*. Creskill: Hampton Press.
- Fekken, G. C. y Sivanathan, N. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (4), 198-204.
- Felgate, Y. R. (2020). Human resource management moral competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 8.
- Fernández-Berrocal, P., Pérez, J. C., Repetto, E., y Extremera, N. (2004). Una comparación empírica entre cinco medidas breves de inteligencia emocional percibida. In *Proceedings of VII European Conference on Psychological Assessment* (p. 61). Málaga: European Association of Psychological Assessment.
- Ferris, G. R. y Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 1(18), 93-116.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B. y King, T. R. (1994). A political conceptualization of managerial behavior. *Human Resource Management* 1(4), 1-34.
- Ferris, G. R., Bhawuk, D. P., Fedor, D. F. y Judge, T. A. (1995). Política organizacional y ciudadanía: atribuciones de intencionalidad y definición de constructo. *Teoría de la atribución: una perspectiva organizacional*, 231-252.
- Ferris, G. R., Buckley, M. R. y Fedor D. B. (2002) (Eds.). *Human resources management: Perspectives, context, functions, and outcomes (4th ed.)*, 343-355. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ferris, G. R. y Martocchio J. J. (2002). *Research in personnel and human resources management, vol. 21*, 1-63. Oxford, UK: JAI/Elsevier Science.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Douglas, C. (2002). Social effectiveness in organizations. Construct validity and research directions. *Journal of leadership and*

*organizational studies* 9, 49-63.

Ferris, G. R., Blass, F. R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W. y Treadway, D. C.

(2003). *Reputación personal en las organizaciones*.

Ferris, G. R., Hochwarter, W. A. y Kolodinsky, R. W. (2004a). Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent evidence from three studies. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 294-308.

Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Perrewé, P. L., Ralston, D. A., Rossi, A. M. y Zellars, K. L. (2004b). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict stressors. *Academy of Management Journal*, 47, 141-152.

Ferris, G. R., Davidson, S. L. y Perrewé, P. L. (2005a). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Palo Alto, CA: Davies-Black.

Ferris, G. R., Hochwarter, W.A., Kacmar, C. J., Perrewé, P.L., Rossi, A.M., Zellars, K.L. y Zinko, R. (2005b). Political skill: An antidote in the role overload-strain relationship. *Journal of Occupational Health Psychology* 10(3), 239-250.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. y Frink, D. D. (2005c). Development and validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management* 31(1), 126-152.

Ferris, G. R., Frink, D. D., Gavin, M. B., Hall, A. T., Hochwarter, W. A. y Perrewé, P. L. (2007a). Political skill as neutralizer of felt accountability - Job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 226-239.

Ferris, G. R., Treadway D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R., Douglas, C. y Lux, S. (2007b). Political skill in organizations. *Southern Management Association*

33(3), 290-320.

Ferris, G. R. y Treadway, D. C. (2012). Politics in Organizations: History, Construct Specification, and Research Directions. *Politics in Organizations*, 37-60.

Fiske, S. T. y Taylor, S.E. (1984). *Social cognition. From brains to culture*. Sage.

Foltin, A. y Keller, R. (2012). Liderando el cambio con inteligencia emocional. *Gestión de enfermería*, 43, 20 – 25 DOI: 10.1097 / 01.NUMA.0000421675.33594.63

Fontrodrón, J. y Sanz, P. (2019). La moderación como competencia moral: integrando perspectivas para una mejor comprensión de la templanza en el lugar de trabajo. *Journal of Business Ethics* 155, 981 – 994.

Ford, J. y Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463-479.

Friedrich, O., Hemmerling, K., Kuehlmeyer, K., Nörtemann, S., Fischer, M., Marckmann, G. (2017). Principle based structured case discussions: Do they foster moral competence in medical students? A pilot study. *BMC Medical Ethics*, 18(1) number 21.

Fulquez, S. C. (2010). *La inteligencia emocional y el ajuste psicológico: un estudio transcultural* (Tesis Doctoral). Universidad Ramón Llull.

Furnham, A. y Petrides, K. V. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.

Petrides, K. V., Sanchez-Ruiz, M. J., Siegling, A. B., Saklofske, D. H. y Mavroveli, S. (2018). *Inteligencia emocional como personalidad: medición y papel del rasgo de inteligencia emocional en contextos educativos. Inteligencia emocional en educación. Integrando la investigación con la práctica*. Keefer K. V., Parker J.

- D. A. y Saklofske, D. H. Eds.). (Cham: Springer;) 49–81.
- García-Fernández, M. y Giménez-Mas, S. I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Cuadernos del profesorado* 3(6), 43-52.
- Gardner, H (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York. Basic Books.
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory and practice*. New York. Basic Books.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. y Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, H. (2011). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica* (1a. ed. en la Biblioteca Howard Gardner edición). Barcelona: Paidós.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering Secrets to Creating Lasting Value*. Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- George, B., Mayer, D., McLean, A. N. y Sims, P. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review* 85(2), 129-138+157.
- Gibson D. E. (1995). Emotional scripts and organization change. (Ed.), *Advances in organization development*, 3, 32-62.
- Gill, C., Gardner, W., Claeys, J. y Vangronsvelt, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review*, 28 (3), 304-318. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.006>
- Gilliland, S. W., Steiner, D. D. y Skarlicki, D. P. (Eds.). (2008). *Justice, morality and*

*social responsibility*, IAP.

Goffee, R. y Jones, G. (2005). Managing authenticity. *Harvard Business Review*, 83(12), 85-94.

Goffee, R. y Jones, G. (2006). Getting personal on the topic of leadership: Authentic self-expression works for those at the top. *Human Resource Management International Digest*, 14(4), 32-34.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.

Gómez Gras, J. M., Galiana, D. y León, D. (2000). *Qué debes saber para mejorar tu empleabilidad*. Elche: Universidad Miguel Hernández.

González, R. C., Blanco, P. R. Z., Gil, F. y Antino, M. (2020). Development and Validation of the Spanish Version of the Political Skill Inventory. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 36(2), 370-377.

Grandey, A. A. (2000) Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5, 95-110.

Grandey, A. A., Diefendorff, J. M. y Rupp, D. E. (2013). *Emotional labour in the 21th century. Diverse perspectives on emotion regulation in work*. Routledge, New York.

Grant, A. (2014). *The Dark Side of Emotional Intelligence*. The Atlantic.

Greene, J. D. (2014). The cognitive neuroscience of moral judgment and decision making. En Decety, J. y Wheatley, T. (2015) (Eds.). *The Moral Brain: A Multidisciplinary Perspective*, MIT Press, 197–220.

- Greenberg J. (Ed.) (2003). *Organizational behavior: The state of the science (2nd ed.)*, 211-246. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Greenberg, J. y Edwards, M. S. (2009). *Voice and silence in organizations*. Emerald Bingley, UK, 157-171.
- Greenspan, S. I. (1989). *Emotional intelligence*. En Field, K. E., Cohler, B. J. y Wool, G. (Eds.), *Emotions and behavior monographs*, 6. Learning and education: *Psychoanalytic perspectives*, 209-243. Madison, CT, US: International Universities Press, Inc.
- Gronfeldt, B., Cichocka, A., Cislak, A. y Wyatt, M. (2020). Partisanship and Political Work: Differential Associations of Partisan Identification and Partisan Narcissism with Politicians' Skills and Performance.
- Gross, M. L. (1996). Moral reasoning and ideological affiliation: A cross-national study. *Political Psychology*, 317-338.
- Guerrero, E., Guerrero, M., García Gómez, A., Moreno, J. M. y García-Baamonde, M. E. (2020). Calidad de vida laboral, factores psicosociales, síndrome de Burnout e inteligencia emocional. *Revista internacional de investigación ambiental y salud pública*, 17(24), 9550, pp. 1-15.
- Habermas, J. (1976). *ZUR Rekonstruktion des historischen Materialismus*. Suhrkamp.
- Habermas, J. (1983). *Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln (422)*. Frankfurt, Suhrkamp.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: a social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108(4), 814-834.
- Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. y Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality*

*and individual differences*, 25, 167-177.

- Hannah, S. T., Avolio, B. J. y Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., y Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 278-285.
- Harter, S., López, S. J. y Snyder, C. S. (2002). *Authenticity*. Authenticity Handbook of Positive Psychology. Oxford University Press, New York, 382-394.
- Harvey, P. y Harris, K. J. (2013). The Impact of Political Skill on Employees' Perceptions of Ethical Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1), 5-16.
- Harvey, P., Harris, K. J., Kacmar, K. M., Buckless, A. y Pescosolido, A. T. (2014). The impact of political skill on employees' perceptions of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 5-16.
- Hechanova, M. R. M., Melgar, I., Falguera, P. Z. y Villaverde, M. (2014). Organisational culture and workplace corruption in government hospitals. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 8(2), 62-70.
- Hedges, L. V. (1981). Distribution Theory for Glass's Estimator of Effect Size and Related Estimators. *Journal of Educational Statistics*, 6(2), 107-128. doi: 10.3102/10769986006002107
- Hedges, L. V. y Olkin, I. (1985). *Statistical methods for meta-analysis*. San Diego, CA: Academic Press.
- Higgins, E. T., Grant, H., y Shah, J. (1999). Self Regulation and quality of life:

- Emotional and non-emotional life experiences. En Kahneman, Diener y Schwarz. *Well-being: the foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.
- Higgins, C. A. (2000). *The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit*. (Unpublished doctoral dissertation). Department of Management and Organizations, University of Iowa, Iowa City.
- Higgins, C. A., Judge, T. A. y Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 89-106.
- Hogan, J., Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100-112.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.
- Huhtala, M., Fadjukoff, P. y Kroger, J. (2020). Managers as Moral Leaders: Moral Identity Processes in the Context of Work. *Journal of Business Ethics*.
- Hummel, K., Pfaff, D. y Rost, K. (2018). Does economics and business education wash away moral judgment competence? *Journal of Business Ethics*, 150(2), 559-577.
- Ibarra, H. (2015). The authenticity paradox. *Harvard Business Review*, 93(1/2), 53-59.
- Instituto Nacional de Estadística (2020). Estadística del padrón continuo. Recuperado de:  
<https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p04/provi/10/&file=0tamu001.px&L=0>

- Jacobson, R. K. y Viswesvaran, C. (2017). A Reliability Generalization Study of the Political Skill Inventory. *SAGE Open* 1 (17), DOI: 10.1177/2158244017706714
- Jancsics, D. (2014). Interdisciplinary perspectives on corruption. *Sociology Compass*, 8(4), 358-372.
- Jensen, S. M. y Luthans, F. (2006). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal perception*. New York: W. H. Freeman.
- Joseph, D. L. y Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78. DOI: 10.1037 / a0017286.
- Julián, M. y Bonavia, T. (2020). Psychological variables related to corruption: a systematic review. *Anales De Psicología / Annals of Psychology*, 36(2), 330-339. Recuperado de: <https://doi.org/10.6018/analesps.389371>
- Jussila, I. y Pierce, J. L. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 810-834.
- Kahnweiler, L. M. y May, G. L. (2000). The effect of a mastery practice design on learning and transfer in behaviour modeling training. *Personnel Psychology* 53, 353-373.
- Kajonius, P. J., y Björkman, T. (2020). Individuals with dark traits have the ability but not the disposition to empathize. *Personality and Individual Differences*, 155, 109716. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109716>
- Kanter, R. M. (2004). *Confidence*. New York: Crown Bussiness.

Keasey, C. B. (1973). Experimentally induced changes in moral opinions and reasoning.

*Journal of personality and social psychology*, 26, 30-38.

Keltner, D. y Haidt, J. (1999). Social functions of emotion at four levels of analysis.

*Cognition and Emotion*, 13, 505-521.

Keltner, D., Gruenfeld, D. H. y Anderson C. (2003). Power, approach, and inhibition.

*Psychological Review*, 110, 265-284.

Kiel, F. y Lennick, D. (2005). *Moral competence: Enhancing business performance and leadership success*. New Jersey: Wharton School Publishing.

Kiel, F., y Lennick, D. (2005). *Moral intelligence: Enhancing business performance and leadership success*. Pearson Education.

Kilduff, M., Chiaburu, D. S. y Menges, J. I. (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior* 30, 129-152.

Kilduff, G. J., Elfenbein, H. A. y Staw B. M. (2010). The psychology of rivalry: A relationally-dependent analysis of competition. *Academy of Management Journal*, 53, 943-969.

Kim. T. Y. y Kim, M. (2013). Leaders' moral competence and employee outcomes: the effects of psychological empowerment and person-supervisor fit. *Journal of business ethics*, 112, 155-166.

Kimura, T. (2013). The moderating effects of political skill and leader-member exchange on the relationship between organizational politics and affective commitment. *J. Bus. Ethics* 116, 587-599. DOI: 10.1007/s10551-012-1497-x

Klimenko, M., Surdel, N., Muir, K., Sofia, F. (2018). Can online college education make students smarter and more moral? A preliminary study of the effects of

- two online college course assignments on students' moral competence. *Ethics in Progress*, 9 (2), 44-55.
- Klimenko, M. A., Sofia, F. M., (2019). Hey! Listen! Just because it's violent doesn't mean it's immoral. *Psychology of Popular Media Culture*, 8 (3), 251-258.
- Kline, T. J. B. y Meyerson, S. L. (2008). Empoderamiento psicológico y ambiental: antecedentes y consecuencias. *Leadership and Organization Development Journal*, 29(5), 444-460.
- Kohlberg, L. (1964). Development of moral character and moral ideology. *Review of child development research*, 1, 381-431.
- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: the cognitive-developmental approach to socialization. En Goslin, D. A. (Ed.). *Handbook of Socialization: Theory and Research*. Chicago: Rand McNally.
- Kohlberg, L. (1984). *Essays on moral development*, 2. The psychology of moral development. San Francisco, California, USA. Harper and Row.
- Kohlberg, L. (1992). *Psicología del desarrollo moral*. Bilbao, España. Desclée de Brouwer.
- Kramer R. M. (2006). The great intimidators. *Harvard Business Review*, 84, 88-96.
- Kwon, H. W. (2020). Performance Appraisal Politics in the Public Sector: The Effects of Political Skill and Social Similarity on Performance Rating. *Public Personnel Management*, 49(2), 239-261.
- Ladkin, D. y Spiller, C. (2013). *Authentic leadership: Clashes, convergences and coalescences*. Edward Elgar Publishing. Edward Elgar Publishing.
- Laercio, D., Riaño, J. M. y Sanz, J. O. (1962). *Vidas de los filósofos ilustres*. Iberia.
- Lajčiaková, P. (2013). Social Work Students' Moral Judgement Competence. *Special*

- English, (2013), 51.
- Lakoff, G., y Johnson, M. (1980). *Metaphor we live by*. Chicago/London.
- Lakoff, G. (1998). Cognitive semantics: in the heart of language an interview with George Lakoff. *Fórum Linguístico*, 1(1), 83-119.
- Lakoff, G. (2008). *The political mind: A cognitive scientist's guide to your brain and its politics*. Penguin.
- Law, K. S., Wong, C. S. y Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.
- LedyaeV, V. (1997). *Power: A Conceptual Analysis*. Nova Science, Commack, New York, 183-199.
- Lefcourt, H. M. (2013). *Research with the locus of control construct: extensions and limitations*. New York. Academic Press.
- Leone, L., Perugini y Bagozzi, R. P. (2005). Emotions and decision making: Regulatory focus moderates motivational influences of anticipated emotions on attitudes toward acting. *Cognition and Emotion*, 19, 1175-1198.
- Leroy, H., Palanski, M. E. y Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. y Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41, 1677-1697.
- Leuner, B. (1966). Emotional intelligence and emancipation. *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*, 15, 193-203.

- Levy-Suhl, M. (1912). *Die Prüfung der sittlichen Reife jugendlicher Angeklagter und die Reformvorschläge zum § 56 des deutschen Strafgesetzbuches: Kriminalpsychologische Studie auf Grund von 120 Ausfrageversuchen. Mit 2 Textabbildungen.* Ferdinand Enke.
- Ley Orgánica 13/1982, de 10 de agosto, de reintegración y mejoramiento del Régimen Foral de Navarra. Jefatura del Estado, Boletín Oficial del Estado. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1982-20824>
- Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General. Jefatura del Estado, Boletín Oficial del Estado. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-11672>
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Jefatura del Estado. Boletín Oficial del Estado. Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/lo/2007/03/22/3/con>.
- Liang, Y., Liu, L., Tan, X., Huang, Z., Dang, J. y Zheng, W. (2016). The effect of self-esteem on corrupt intention: The mediating role of materialism. *Frontiers in Psychology*, 7, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01063>
- Lind, G. (1978). Wie misst man moralisches Urteil? Probleme und alternative Möglichkeiten der Messung eines komplexen Konstrukts. *Weinheim: Beltz*, 171 – 201. Recuperado de: [http://lind-kurs:kohlberg@www.uni-konstanz.de/ag-moral/pdf/Lind-1978\\_MUT-in-Portele.pdf](http://lind-kurs:kohlberg@www.uni-konstanz.de/ag-moral/pdf/Lind-1978_MUT-in-Portele.pdf)
- Lind G. (1999). An Introduction to the Moral Judgment Test (MJT). *Psychology of Morality and Democracy Education*, 1-25.
- Lind, G. (2002). *Ist moral lehrbar.* Ergebnisse der modernen moralpsychologischen Forschung, 2.

- Lind, G. (2011). Promoviendo las competencias morales y democráticas: expresarse y escuchar a otros. *Postconvencionales*, 3, 26-41.
- Lind, G. (2014). *An introduction to the Moral Competence Test (MCT)*. Retrieved (7).  
Recuperado de: <http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/mut/mjt-engl.htm>
- Lind, G. Moral Competence Test (MCT) 2014. Recuperado de: [https://www.uni-konstanz.de/agmoral/kurse/2015\\_AME\\_Santos/Lind2015\\_MCT%20Moral\\_Competence\\_Test\\_e4.pdf](https://www.uni-konstanz.de/agmoral/kurse/2015_AME_Santos/Lind2015_MCT%20Moral_Competence_Test_e4.pdf)
- Lind, G. (2015). *Moral ist lehrbar. Wie man moralisch-demokratische Fähigkeiten fördern und damit Gewalt, Betrug und Macht mindern kann*. 3. Erweiterte, überarbeitete Auflage. Berlin: Logos. En [http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/mut/mjt-intro.htm#mut\\_sample](http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/mut/mjt-intro.htm#mut_sample).
- Lind, G. (2016). *How to Teach Morality: Promoting Deliberations, Discussion, Reducing Violence and Deceit*. Berlin, Germany: The Log.
- Lind, G. (2019). *Making moral competence visible*. In Book How to teach moral competence; Lind G. Ed.; Logos: Berlin, Germany. Recuperado de: [http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/pdf/Lind-2019\\_How\\_to\\_teach\\_moral\\_competence\\_ch\\_4.pdf](http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/pdf/Lind-2019_How_to_teach_moral_competence_ch_4.pdf)
- Lind, G. (2020). *Studies on the measurement, nature and development of moral-competence (MCT)*. Recuperado de: <http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/mut/mjt-references.htm>
- Lindebaum, D. y Cartwright, S. (2011). Leadership effectiveness: the costs and benefits of being emotionally intelligent. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 32(3), 281-290. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/01437731111123924>

- Linton, D. K. y Power, J. L. (2013). The personality traits of workplace bullies are often shared by their victims: Is there a dark side to victims? *Personality and individual differences*, 54(6), 738-743.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B. y Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior* 71(1), 146-165.
- Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennet, R. J. y Dickerson, M. S. (2018). Vinculación del liderazgo auténtico con los comportamientos subordinados. *Revista de Desarrollo de Liderazgo y Organización*, 39(2), 218-233.
- Luthans, F. y Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. y Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. y Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F. y Youssef, C. M. (2007). Comportamiento organizacional positivo emergente. *Journal of management*, 33(3), 321-349. DOI: 10.1177 / 014920630730081
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. y Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41 -67.
- Luthans, F., Sui, Y., Wang, H., Wang, D. y Wu, Y. (2014). Impacto del liderazgo

- auténtico en el rendimiento: papel del capital psicológico positivo de los seguidores y procesos relacionales. *Revista de Comportamiento organizacional*, 35(1), 5 - 21, DOI: 10.1002 / job.1850
- Ma, H. K. (1988) The Chinese perspectives on moral judgment development. *International Journal of Psychology*, 23, 201–227.
- Ma, H. K. (1997) The affective and cognitive aspects of moral development in Chinese people: a seven-stage development theory. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 7, 166–212.
- MacLane, C. N. y Walmsley, P. T. (2010). Reducing counterproductive work behavior through employee selection. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 20, 62–72. DOI: 10.1016/j.hrmr.2009.05.001
- Magee J. C. y Galinsky A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management Annals*, 2, 351-398.
- Mahasneh, A. M. (2014). The level of moral competence among sample of Hashemite university students. *Middle-East Journal os Scientific Research*, 19 (9), 1259-1265.
- Maluwa, V. M., Gwaza, E., Sakala, B., Kapito, E., Mwale, R., Haruzivishe, C., Chirwa, E. (2019). Moral competence among nurses in Malawi: a concept analisis approach. *Nursing Ethics*. 26 (5), 1361-1372.
- Martelo, M. F. G. (2004). Un estudio psicológico de actitudes corruptas desde la perspectiva de la acción moral. *Boletín de psicología*, 80, 7-36.
- Martineaud, S. y Engelhart, D. (1996). *El Test de inteligencia emocional*. Barcelona: Martínez Roca.
- Martins, A., Ramalho, N. y Morin, E. (2010). Un metanálisis exhaustivo de la relación

- entre la inteligencia emocional y la salud. *Pers. Individuo Dif.* 49, 554-564. DOI: 10.1016 /j.paid.2010.05.029
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. y Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics* 32(3), 247-260.
- Mayer, J. D., Caruso, D. y Salovey, P. (1998). The multifactor emotional intelligence scale. Unpublished report available from the authors.
- Mayer, J. D., y Cobb, C. D. (2000). Educational policy on emotional intelligence: Does it make sense? *Educational psychology review*, 12(2), 163-183.
- Mayer, J. D., Salovey, P. y Caruso, D. R. (2000). *Models of emotional intelligence. 2*, 396-420. Cambridge University Press, Reino Unido. Handbook of intelligence.
- Mayer, J. D., Salovey, P. y Caruso, D. R. (2002) *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) Item Booklet*. Toronto, Canada: MHS Publishers.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D. y Barsade, S. G., (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology* 59(1), 507-536.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D., y Cherkasskiy, L. (2011). *Emotional intelligence*. En J. Stenberg, y B. Kaufman (Eds.), *The Cambridge Handbook of intelligence*, 528- 549. New York, Cambridge: University Press.
- McClelland, M. C. (1973) Testing for competence rather than for “intelligence”. *The American Psychologist* 28(1), 1-14.
- McIver, S. B. y Ridings, W. J., Jr. (1997). *Rating the presidents*. Secaucus, NJ: Carol Publishing Group.
- Megías, A. (2020). No es la economía, estúpido. La evolución del perfil del desafecto español pre y postcrisis. *Revista española de ciencia política*, (52), 85-120.
- Mehra, A. Kilduff, M. y Brass, D. J. (2001). The social networks of high and low self-

- monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*, 46, 121-146.
- Meisler, G. (2014). Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction. *Employee Relations* 36(3), 280-293.
- Mejía, J. J. (2013). Reseña teórica de la inteligencia emocional: modelos e instrumentos de evaluación. *Educación científica y tecnológica* 17, Bogotá.
- Men, L. R. (2014). Internal reputation management: The impact of authentic leadership and transparent communication. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 254-272.
- Merino Soto, C., Lunahuaná-Rosales, M. y Pradhan, R. K. (2016). Validación estructural del WONG-LAW Emotional Intelligence Scale (WLEIS): Estudio preliminar en adultos. *Liberabit*, 22(1), 103-110.
- Merino-Soto, C., Angulo-Ramos, M. y López-Fernández, V. (2019). Escala de inteligencia Emocional Wong-Law (WLEIS) en estudiantes de Enfermería peruanos. *Educación Médica Superior*, 33(1).
- Messina, G. (1997). Socialización política de los niños en América Latina: Un ensayo de articulación desde la teoría. En *Niñez y democracia*: Pizarro, C. y Palma, E., (Eds.); Ariel. Santafé de Bogotá, Colombia, 161-195.
- Miao, C., Humphrey, R. H. y Qian, S. (2018). Inteligencia emocional y liderazgo auténtico: un metaanálisis. *Revista de liderazgo y desarrollo de la organización*, 39(5), 679-690.
- Mikula, G., Scherer, K. R. y Athenstaedt, U. (1998). The role of injustice in the elicitation of differential emotional reactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 769-783.
- Ministerio de Educación y Formación Profesional. Panorama de educación. Indicadores

- de la OCDE. Informe Español. (2019). Recuperado de:  
<http://www.educacionyfp.gob.es/inee/dam/jcr:4689798f-5c6b-4bab-b5fe-58ad7004c6fd/panorama%20de%20la%20educaci%C3%B3n%202019-1%C3%ADnea-def.pdf>.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Mofakhami, A. (2019). The Effect of Moral Competence on online Conformity Behavior.
- Mohamad, N. A. y Yasir, M. (2016). Ethics and morality: Comparing ethical leadership with servant, authentic and transformational leadership styles. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 310-316.
- Momm, T., Blickle, G. y Liu, Y. (2010). Habilidad política y aprendizaje de señales emocionales. *Personalidad y diferencias individuales*, 49 (5), 396-401.
- Monzani, L., Ripoll, P. y Peiró, J. M. (2014). Admirabilidad y extraversión de los seguidores y su lealtad hacia el liderazgo auténtico. *Psicothema* 26(1), 69-75.
- Morales-Sánchez, R. y Cabello-Medina, C. (2013). The role of four universal moral competencies in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 116, 717-734.
- Moriano, J. A., Molero, F. y Lévy Mangin, J. P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicotema*, 23(2), 336-341.
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M. y Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology* 68(1), 143-184.
- Mouratidou, K. (2017). Determinants of athletes' moral competence: the role of demographic characteristics and sport-related perceptions. *Sport in society*,

20(7), 802-815.

Mubarak, F. y Noor, A. (2018). Efecto del liderazgo auténtico en la creatividad de los empleados en organizaciones basadas en proyectos con los roles mediadores de compromiso laboral y empoderamiento psicológico. *Cogent Business and Management*, 5(1).

Nagler, U. K., Reiter, K. J., Furtner, M. R., & Rauthmann, J. F. (2014). Is there a “dark intelligence”? Emotional intelligence is used by dark personalities to emotionally manipulate others. *Personality and Individual Differences*, 65, 47-52.

Neves Feitosa, H., Rego, S., Unger Raphael, P., Castelo Branco, K. F., Rego, G., Nunes, R. (2013). Moral judgement competence of medical students: a transcultural study. *Advances in Health Sciences Education*, 18(5), 1067-1085.

Nick, C. (2019) *The problem of dirty hands in democracies*. Doctoral dissertation, University of Leeds, UK.

Niemi, L., Hartshorne, J., Gerstenberg, T., Stanley, M. y Young, L. (2020). Moral values reveal the causality implicit in verb meaning. *Cognitive Science*, 44(6), e12838.

Nyberg, D. y Svenigsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership*, 10(4), 437-455.

O'Boyle Jr, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H. y Story, P. A. (2010). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* 32(5), 788-818.

Oerder, K., Blickle, G. y Summers, J. K. (2014). How work context and age shape political skill. *Journal of Managerial Psychology* 29(5), 582-599.

- Onifade, C. A. y Bodunde, H. A. (2009). Gender differences in students' response to corrupt practices in Nigeria. *Gender and Behaviour*, 7(1), 2164-2174.
- Overbeck J. R. y Park B. (2006). Powerful perceivers, powerless objects: Flexibility of powerholders' social attention. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 227-243.
- Owens, B. P., Wallace, A. S. y Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and followers outcomes. The counterbalancing of leader humility. *Journal of applied psychology*, 4, 1203-1213.
- Pacheco, N. E., Rey, L., y Sánchez-Álvarez, N. (2019). Validation of the Spanish version of the Wong Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS). *Psicothema*, 31(1), 94-100.
- Palanski, M. E. y Yammarino, F. J. (2011). Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 765-786.
- Park, H. J. y Dhadra, T. K. (2017). The effect of trait emotional intelligence on the relationship between the dispositional mindfulness and self-esteem. *Mindfulness* 8(5), 1206-1211.
- Payne, W. L. (1985). *A study of emotion: developing emotional intelligence; self integration; relating to fear, pain and desire*. Dissertation Abstracts International, 47, 203 (University microfilms No. AAC 8605928).
- Perera, H. N. y DiGiacomo, M. (2013). The relationship of trait emotional intelligence with academic performance: A meta-analytic review. *Learning and individual differences*, 28, 20-33. DOI: 10.1016 / j.lindif.2013.08.002
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D. y Anthony, W. P. (2000). Political skill: An

- antidote for work place stressors. *Academy of management executive*, 14, 115-123.
- Peterson, C. y Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1981) *Power in organizations*. Pitman. New York.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Poseck, B. V. (2006) Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del psicólogo*, 27(1), pp. 3-8. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77827102.pdf>
- Poulshock, J. W. (2006). *Language and morality: evolution, altruism, and linguistic moral mechanisms* (Tesis doctoral). Edinburgh, UK: University of Edinburgh.
- Prentice, C. (2013). Emotional labour and its consequences: The moderating effect of emotional intelligence. *Individual Sources, Dynamics, and Expressions of Emotion*, 187-201.
- Puente, O. (2017). *El futuro de las ciudades como espacio sociopolítico global*. *Revista Temas*, 294, 19-21.
- Qu, Y. E., Dasborough, M. T., Zhou, M. y Todorova, G. (2017). Should Authentic Leaders Value Power? A Study of Leaders' Values and Perceived Value Congruence. *Journal of Business Ethics*, 6, 1-18.
- Rathore, D. y Chadha, N. K. (2021). Psychometric evaluation of Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) in Indian college students.
- Real Academia Española de la Lengua (2019). *Diccionario*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/>

Real Instituto Elcano (2021). Barómetro de abril. Recuperado de:

[http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/4bb6daf2-8a0f-4d8e-b1e2-94ef157d6403/9BIE\\_Informe\\_abril2021.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4bb6daf2-8a0f-4d8e-b1e2-94ef157d6403](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/4bb6daf2-8a0f-4d8e-b1e2-94ef157d6403/9BIE_Informe_abril2021.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4bb6daf2-8a0f-4d8e-b1e2-94ef157d6403)

Rego, S. (2005). On the classification of individuals in stages according to Kohlberg's theory of moral development. *Ciência e Saúde Coletiva*, 10(4), 1082-1083.

Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.

Rest, J. (1979). *Development in Judging Moral Issues*. Minneapolis: University Minnesota Press.

Rest, J. R. (1986). *Moral development*. New York: Praeger Publishers.

Rest, J. R. (1992). *Development in judging moral issues*. U of Minnesota Press.

Rest, J., Narvaez, D., Bebeau, M. y Thoma, S. J. (1999). A neo-kohlbergian approach to moral judgment: an overview of Defining Issues Test. *Educational Psychology Review*, 11(4), 291-324.

Rhodewalt, F. y Peterson, B. (2009). Narcissism. En Hoyle R. H. y Leary, M. R. (Eds.). *Handbook of individual differences in social behavior*, 547-561. New York, NY: Guilford.

Richardson, H. S. y Zalta, E. N. (2013). *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*.

Riggio, R. E., Murphy, S. E. y Pirozzolo, F. J. (2002.). Serie de gestión y organización de LEA. *Inteligencias múltiples y liderazgo*, 55-74. Mahwah, NJ, EE. UU. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Roseman I. J., Spindel, M. S. y Jose, P. E. (1990). Appraisal of emotion eliciting events: Testing a theory of discrete emotions. *Journal of Personality and Social*

- Psychology*, 59, 899-913.
- Rosete, D., y Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 388–399.
- Rovira, F. (1998). Como saber si un es emocionalment intelligent. *Aloma*, 2, 57-68.
- Rusbult, C. E., Campbell, M. A. y Price, M. E. (1990). Rational selective exploitation and distress: Employee reactions to performance-based and mobility-based reward allocations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 487-500.
- Rutner, P. S., Irani Williams, F., Campbell, C. y Riemenschneider, C. K. (2015). The politics of emotion: Exploring emotional labor and political skill across job types within the it/is profession. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 46(3), 52-73.
- Saarni, C. (2000). Emotional competence. A developmental perspective. En Bar-On, R. y Parker, J. D. A. (Eds.). *The handbook of emotional intelligence*, 68-91. San Francisco: Jossey-Bass.
- Salovey, P. y Mayer, J. D (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C. y Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Caruso, D. y Yoo, S. H. (2009). The positive psychology of emotional intelligence.
- Samsonovich, A. V. (2020). Marco de arquitectura cognitiva inspirado en el cerebro socialmente emocional para la inteligencia artificial. *Cognitive Systems*

*Research*, 60, 57-76.

Samul, J. (2020). Emotional and spiritual intelligence of future leaders: challenges for education. *Education Science* 10(7), 178. 1-10.

Sánchez-Cuenca, I. (2020). *La impotencia democrática: Sobre la crisis política de España*. Los Libros de la Catarata.

Saribay, S. A. y Yilmaz, O. (2019). Moral foundations explain unique variance in political ideology beyond resistance to change and opposition to equality. *Group Processes and Intergroup Relations*, 22(8), 1124-1138.

Schlegel, K., Palese, T., Mast, M. S., Rammsayer, T. H., Hall, J. A., y Murphy, N. A. (2020). A meta-analysis of the relationship between emotion recognition ability and intelligence. *Cognition and Emotion*, 34(2), 329-351.

Schepers, D. (2017). Moral development in adolescence: a test of change and influences in context of SAT with German panel data. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 9(1), 70–91.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L. y Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of management journal* 44(2), 219-237.

Seligman, M. E. (2004). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster.

Seligman, M. E. y Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 279-298). Springer, Dordrecht.

Semadar, A., Robins, G. y Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of organization behavior*, 27 (4), 443-461.

- Sen, A., Williams, B. y Williams, B. A. O. (1982). *Utilitarianism and beyond*. Cambridge University Press.
- Sendjaya, S., Pekerti, Härtel, C. A., Hirst, G. y Butarbutar, I. (2016). Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 125-139.
- Senra, B. (2007). *Inteligencia Emocional y factores relacionados con el Rendimiento Académico: un estudio en Niños y Adolescentes*. (Tesis Doctoral). Universidad de Murcia, España.
- Shamir, B. y Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395–417.
- Shapira Lishchinsky, O. y Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675–712.
- Shi, J., y Wang, L. (2007). Validation of emotional intelligence scale in Chinese university students. *Personality and Individual Differences*, 43(2), 377-387.
- Silvester, J. (2012). Recruiting politicians: Designing competency-based selection for UK Parliamentary candidates. *The psychology of politicians*, 21-38.
- Silvester, J., Wyatt, M. y Randall, R. (2014). Politician personality, Machiavellianism, and political skill as predictors of performance ratings in political roles. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(2), 258-279.
- Silvester, J. y Wyatt, M. (2015) Developing strong and diverse political leaders. *The psychologist*, 28(5), 368-371. Recuperado de:  
<https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/11831/8/>

- Silvester, J., Wyatt, M., Ellen III, B. P., y Ferris, G. R. (2020). Candidate effects on election outcomes: Political skill, campaign efficacy, and intentions in a British general election. *Applied Psychology*.
- Singh K. (2011). Enhancing Ethics at workplace through Emotional Intelligence: An Exploratory Study on Business Organizations in India. *International Journal of Business and Management Science*, 4(1), 51-73.
- Singh, A., Sengupta, S. y Sharma, S. (2018). Towards a Better Understanding of the Relationship Between Authentic Leadership and its Positive Outcomes: A Theoretical Framework. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 15(2), N° 1850013.
- Smetana, J. G. (1999). The role of parents in moral development: A social domain analysis. *Journal of Moral Education*, 28(3), 311–321.
- Snyder, M. (1987). *Public appearances, private realities: The psychology of self-monitoring*. New York: W. H. Freeman.
- Soteras, A. (2015). Los políticos suspenden en inteligencia emocional, salvo los emergentes. Madrid. EFE. Recuperado en: <https://www.efesalud.com/los-politicos-suspenden-en-inteligencia-emocional-salvo-los-emergentes/>
- Souza E. S., Serafim M. C. y Santos, L. S. (2019). *Contribution of ethics education to public administration students' moral competence development*. *Education Policy Analysis Archives*, 27(104).
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
- Steffens, N. K., Mols, F., Haslam, S. A. y Okimoto, T. G. (2016). True to what We stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership.

*Leadership Quarterly*, 27(5), 726-744.

Steffens, N. K. y Haslam, S. A. (2020). The narcissistic appeal of leadership theories. *American Psychologist*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/amp0000738>

Stengel, R. (2000). *You're too kind: A brief history of flattery*. New York: Simon y Schuster.

Stern, I. y Westphal, J. D. (2007). Flattery will get you everywhere (especially if you are a male caucasian): How ingratiation, boardroom behavior, and demographic minority status affect additional board appointments at U.S. companies. *Academy of Management Journal*, 50, 267-288.

Sun, H., Shuling, W., Wei, W., Guanghong, H., Zhijian, L., Qi, W. y Xiaoli P. (2020). Correlation between emotional intelligence and negative emotions of front-line nurses during the COVID-19 epidemic: A cross-sectional study. *Journal of clinical nursing*. Recuperado de: [https://doi-org.ponton.uva.es/10.1111/jocn.15548](https://doi.org.ponton.uva.es/10.1111/jocn.15548)

Sunindijo, R. Y., y Maghrebi, M. (2020). Political Skill Improves the Effectiveness of Emotional Intelligence: Bayesian Network Analysis in the Construction Industry. *Journal of Architectural Engineering*, 26(3), 04020019.

Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017.

Thorndike, E. L. (1920). *Intelligence and its uses*. Harper's magazine.

Tiedens, T. Z. (2000) Powerful emotions: The vicious cycle of social status positions and emotions. Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E. y Zerbe, W.J. (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*, Quorum, Westport, CT, 72-81.

- Tiliopoulos, N. y Wai, M. (2012). The affective and cognitive empathic nature of dark triad of personality. *Personality and Individual Differences* 527(7), 794-799.
- Tough, P. (2012). *How Children Succeed. Grit, curiosity and the hidden power of character*. Houghton Mifflin Harcourt, Boston, New York.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., y Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3), 229-245.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L. y Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 848-855.
- Trechera, L. (1996). *Translation and Validation of the Spanish version of the Moral Judgement Test*. University of Córdoba, Spain. Recuperado de: <https://www.uni-konstanz.de/ag-moral/mut/validation/MJT-spanish-1996-validation-trechera.pdf>
- Vallés, A. y Vallés, C. (1999). *Desarrollando la inteligencia emocional*. Madrid: EOS.
- Vallés, A. (2005). *El desarrollo de la inteligencia emocional*. Madrid. Benacantil.
- Valsania, S. E., Molero, F. y Moriano, J. A. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: Cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-152.
- Van Geel, M., Goemans, A., Toprak, F., y Vedder, P. (2017). Which personality traits are related to traditional bullying and cyberbullying? A study with the Big Five, Dark Triad and sadism. *Personality and Individual Differences*, 106, 231-235.

- Van Ryn, M. y Vinokur, A. D. (1993). Social support and undermining in close relationships: Their independent effects on the mental health of unemployed persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 350-359.
- Veen, E. (2019). *Inteligencia emocional, liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: el efecto sobre la efectividad del líder* (tesis de licenciatura, Universidad de Twente).
- Vinkenburg, C. J., Van Engen, M. L., Eagly, A. H. y Johanneschen-Schmidt, M. C. (2011). Una exploración de las creencias estereotipadas sobre los estilos de liderazgo: ¿El liderazgo transformacional es una ruta para la promoción de las mujeres? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21. DOI: 10.1016 / j.leaqua.2010.12.003.
- Von Weltzien Hoivik, H. (Ed.). (2003). *Moral leadership in action: Building and sustaining moral competence in European organizations*. Edward Elgar Publishing.
- Vozpopuli (2019) *¿Cuántos municipios hay en España y cuántos concejales se eligen?* Recuperado de: [https://www.vozpopuli.com/politica/cuantos-municipios-hay-espana-elecciones\\_0\\_1248175358.html](https://www.vozpopuli.com/politica/cuantos-municipios-hay-espana-elecciones_0_1248175358.html)
- Walter, F., Cole, M. S. y Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: Sine qua non of leadership or folderol? *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 45-59.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. y Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Weber, W., Thoma, Ostendorf, A. M. y Chisholm, L. (2012). *Democratic competences and social practices in organizations*, 62–85. Wiesbaden: Springer Science and

Business Media.

- Wechsler, D. (1940). The measurement of adult intelligence. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 91(4), 548.
- Wechsler, D. (1943). Nonintellective factors in general intelligence. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 101-103.
- Weiss, M., Razinskas, S., Blackman, J. y Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *Leadership Quarterly* 29(2), 309-321.
- Weisinger, H. (1998). *Emocional intelligence at work: The untapped edge for success*. Josey-Bass, San Francisco.
- Werhane, P. H. (1999). *Moral imagination and management decision-making*. Oxford University Press, USA.
- Weston, A. y Seña, J. F. M. (1994). *Las claves de la argumentación*. Barcelona: Ariel.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425-452.
- Wong, C. S. y Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Zander, L. (2013). *A real jerk. Authentic leadership can be bad leadership*. In *Authentic Leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Zerpa, C. E. (2007). Tres teorías del desarrollo del juicio moral: Kohlberg, Rest, Lind. Implicaciones para la formación moral. *Laurus*, 13 (23).
- Zhang, J., Song, L. J., Wang, Y. y Liu, G. (2018). How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological

empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1). Recuperado de: <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0026-x>

Zhang, R. (2020). An examination of the relationship between hotel employees' use of upward influence tactics and supervisor rating of employee promotability. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1-23.

Zhao, H., Zhang, H. y Xu, Y. (2016). Does the dark triad of personality predict corrupt intention? The mediating role of belief in good luck. *Frontiers in Psychology*, 7, 1–16. Recuperado de: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00608>

Zinko, R., Ferris, G. R., Blass, F. R. y Laird, M. D. (2006). *Toward a theory of reputation in organizations*. Paper presented at the Academy of Management, 66th Annual National Meeting, Atlanta.