

Guías de optimización

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

*Esther López Zafra
Manuel Pulido Martos
José M.^a Augusto Landa*




EDITORIAL
SÍNTESIS

Guías de optimización

INTELIGENCIA
EMOCIONAL EN EL
TRABAJO

PROYECTO EDITORIAL:
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y SALUD OCUPACIONAL

Directora
Marisa Salanova



Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

Guías de optimización

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

Esther López Zafra

Manuel Pulido Martos

José María Augusto Landa



Consulte nuestra página web: www.sintesis.com
En ella encontrará el catálogo completo y comentado

© Esther López Zafra
Manuel Pulido Martos
José María Augusto Landa

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
Vallehermoso, 34. 28015 Madrid
Teléfono: 91 593 20 98
<http://www.sintesis.com>

ISBN: 978-84-995885-2-0

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

Índice

Introducción

1. *Definición de Inteligencia Emocional*

- 1.1. Inteligencia vs. emoción: la antesala de la Inteligencia Emocional
- 1.2. Orígenes de la Inteligencia Emocional
- 1.3. Desarrollo del concepto de Inteligencia Emocional
- 1.4. Modelos de Inteligencia Emocional
 - 1.4.1. Modelo de Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey
 - 1.4.2. Modelo de Inteligencia Emocional de Bar-On
 - 1.4.3. Modelo de Inteligencia Emocional de Goleman
 - 1.4.4. Modelo de Inteligencia Emocional de Petrides y Furnham
- 1.5. Debate sobre la conceptualización de la Inteligencia Emocional
- 1.6. De las emociones a la Inteligencia Emocional en el trabajo
 - 1.6.1. Emociones en el trabajo
 - 1.6.2. Irrupción de la Inteligencia Emocional en el ámbito laboral

Cuadro resumen

Estudio de caso

Preguntas de autoevaluación

Lecturas recomendadas

2. *Medición y evaluación de la Inteligencia Emocional*

- 2.1. Tipos de medidas con relación a los modelos
 - 2.1.1. Medidas de autoinforme

- 2.1.2. Medidas de ejecución
 - 2.1.3. Medidas de evaluación de observadores externos o evaluación 360°
 - 2.2. Medición de la Inteligencia Emocional en el ámbito laboral
 - 2.2.1. Medidas individuales
 - 2.2.2. Medidas grupales
 - 2.3. El futuro de la medición de la Inteligencia Emocional
- Cuadro resumen*
- Estudio de caso*
- Preguntas de autoevaluación*
- Lecturas recomendadas*

3. La utilidad de la Inteligencia Emocional en el trabajo: ¿con qué constructos se relaciona?

- 3.1. Marco y niveles de análisis
- 3.2. Inteligencia Emocional y resultados positivos del trabajo
 - 3.2.1. Rendimiento en el trabajo
 - 3.2.2. Actitudes y conductas positivas en el trabajo
 - 3.2.3. Éxito profesional
 - 3.2.4. Liderazgo
 - 3.2.5. Calidad del servicio y satisfacción del cliente
 - 3.2.6. Cambio organizacional
- 3.3. Inteligencia Emocional y resultados negativos del trabajo
 - 3.3.1. Conflicto y negociación
 - 3.3.2. Estrés y burnout
 - 3.3.3. Conductas contraproducentes

Cuadro resumen

Estudio de caso

Preguntas de autoevaluación

Lecturas recomendadas

4. Entrenando la Inteligencia Emocional

- 4.1. El desarrollo de competencias emocionales
 - 4.1.1. Resultados del entrenamiento emocional basado en el modelo de habilidad
- 4.2. Entrenamiento en percepción, valoración y expresión de las emociones
- 4.3. Entrenamiento en el uso de las emociones
- 4.4. Entrenando la comprensión emocional
- 4.5. Entrenando la regulación emocional

Cuadro resumen

Estudio de caso

Preguntas de autoevaluación

Lecturas recomendadas

Claves de respuesta

Bibliografía

Introducción

1.1. El origen de este libro

Escribir un libro sobre Inteligencia Emocional (IE) en el trabajo es un gran reto. Este constructo, tal y como se analiza a lo largo de la obra, es relativamente reciente. Sin embargo, la gran cantidad de trabajos en torno al mismo hace que parezca fuertemente consolidado. Más aún si se analizan las noticias en los medios de comunicación o incluso si se analizan los cursos ofertados y demandados para recibir formación sobre IE. Sin embargo, a pesar del gran avance que se ha producido en torno a su conocimiento con el gran desarrollo de sus modelos, así como la forma de evaluar y la gran cantidad de resultados obtenidos hasta la fecha, es necesario seguir avanzando en su desarrollo. Por ello, tal y como podrá comprobarse a lo largo de todo el libro, algunos resultados resultan contradictorios y el número de críticas en todos sus elementos (teoría, medición...) están muy presentes.

De hecho, nos encontramos con investigadores que dedican parte de su investigación a desmontar este constructo (i.e., Antonakis), mientras que la mayoría apuesta por seguir avanzando en la investigación y, sobre todo, diferenciar el conocimiento científico sobre la Inteligencia Emocional de toda la charlatanería, aprovechamiento y popularidad que ha suscitado. Si analizamos los contenidos de los cursos que se ofrecen a lo largo y ancho de nuestra geografía, pero también en otros países, comprobamos que el conocimiento real sobre este término es muy pobre; pero que resulta un concepto muy atractivo al que todo el mundo quiere acercarse.

Este libro se sitúa en el más riguroso análisis científico sobre los estudios realizados y sobre las propuestas concretadas. Además, nos ceñimos al ámbito laboral considerando fundamentalmente el contexto organizacional. Otros ámbitos como el educativo o el sanitario han generado también gran cantidad de resultados sobre las relaciones entre la IE y otros constructos. De hecho, algunos de sus resultados también se sitúan en el ámbito de la organización; sin embargo, en cada ámbito surgen temas fundamentales de interés (i.e., rendimiento académico o estresores en la relación con los pacientes) que no son objeto de análisis en este libro.

Por tanto, el reto se sitúa fundamentalmente en ofrecer un conocimiento científico,

pero con un carácter divulgativo, que permita ofrecer al lector una aproximación real a la IE; por otra parte, un esfuerzo de síntesis y comparación de resultados para quedarnos con la información, los modelos, los instrumentos y los resultados más relevantes, puesto que han proliferado, por ejemplo, tantos instrumentos casi como autores. Por último, también se pretende ofrecer un punto de vista crítico sobre todo lo que queda aún por hacer.

Consideramos que la trayectoria de este equipo de trabajo nos ha permitido abordar con éxito esta tarea, que no hubiera sido posible sin la confianza de la Directora del proyecto editorial *Desarrollo de Recursos Humanos y Salud Ocupacional*, la profesora Marisa Salanova, que nos propuso trabajar en este libro, y de Editorial Síntesis, que ha tenido el acierto de dedicar esta colección a la salud ocupacional centrada fundamentalmente en el ámbito de la Psicología Positiva. Por eso, queremos mostrar nuestro más sincero agradecimiento a Marisa Salanova, puesto que nos permite mostrar y difundir el trabajo que venimos desarrollando en torno a la IE desde hace más de diez años. A pesar de nuestra trayectoria, este libro no se centra especialmente en los trabajos publicados por los autores, puesto que la orientación pretendida es la de ofrecer un estado del arte sobre la IE.

En esta introducción se dedica un pequeño apartado a comentar los temas fundamentales de la Psicología Positiva, pues la IE es uno de los más predominantes, y a resumir de forma breve cuál es el contenido que se desarrolla en esta obra.

1.2. Psicología positiva e Inteligencia Emocional

Tal y como señalan los profesores Salanova y Schaufeli, la psicología se ha centrado tradicionalmente en los aspectos negativos de la conducta humana, tratando más cuestiones de tipo negativo que pueden resumirse en la idea de las 4 D: *Diseases, Disorders, Damages y Disabilities* (enfermedades, trastornos, daños y discapacidades). Así, se han dejado de lado aspectos positivos de las relaciones humanas que, si bien se han abordado (i.e., el bienestar es un tema clásico en psicología) no han ocupado el escenario central de la investigación, ni de la intervención. Lo mismo ha sucedido en el ámbito laboral, existe un exceso de atención al *burnout* o al *mobbing*, entre otros, como ejemplos de aspectos negativos pero también en las organizaciones se producen relaciones positivas que hacen que las personas se sientan bien y tengan un funcionamiento óptimo.

En los últimos años, la idea de centrarse en aspectos más positivos y centrados en el funcionamiento óptimo ha dado lugar a un nuevo paradigma conocido como Psicología Positiva, que ha tenido una gran repercusión. Esta propuesta, tal y como señalan Salanova y Lopez-Zafra en el monográfico de la *Revista de Psicología Social* publicado en 2011, ha sido impulsado por Seligman. Este autor, en 1999, considera que este

paradigma incluye tres aspectos fundamentales:

(1) una crítica a las insuficiencias del modelo médico actual de la salud, (2) un acercamiento a los resultados positivos y (3) la firme creencia de que tales resultados podrán, a largo plazo, ser más eficaces en la reducción de los problemas psicosociales y en la ampliación de la salud en toda su extensión (Salanova y López-Zafra, 2011).

Posteriormente, el monográfico editado en *American Psychologist* por Martin Seligman y Mihaly Csikszentmihalyi marcó en el año 2000 un hito en la historia de la psicología positiva a nivel internacional, proponiendo el cambio del modelo médico a un paradigma basado en aspectos más positivos. Este cambio se produce en distintos ámbitos, siendo uno central el organizacional. Surge el concepto de *organizaciones saludables*, y la Psicología Organizacional tiene un papel muy importante en su desarrollo.

De hecho, institutos como el National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) define las organizaciones saludables como

aquellas cuya cultura, clima y prácticas crean un entorno que promueve la salud y el bienestar de sus empleados, así como la efectividad organizacional.

Desde el NIOSH se enfatiza la importancia de un clima organizacional en el que los empleados se sientan valorados y sea posible resolver los conflictos grupales. Igualmente importantes son las prácticas de dirección que premian la calidad en el trabajo, el apoyo de los supervisores y un liderazgo fuerte. Así, una propuesta relevante en este ámbito es la que en 2004 presentan Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, validando un modelo de organización saludable comprehensivo. En él, recogen seis componentes interrelacionados.

1. El diseño del puesto (carga laboral, control/autonomía, contenido del puesto, claridad del rol, condiciones ambientales y horario de trabajo) enfatiza las percepciones individuales de sus tareas laborales inmediatas.
2. El clima organizacional (apoyo organizacional, apoyo de los compañeros, participación e implicación, comunicación, y clima de seguridad y salud) enfatiza los aspectos sociales e interpersonales de la situación laboral.
3. El futuro en el puesto (seguridad en el puesto, equidad en la paga y la promoción, oportunidades de aprendizaje, y acuerdos laborales flexibles) se concentra en la seguridad del puesto, la equidad y el desarrollo de carrera.
4. Atributos organizacionales centrales.
5. Ajuste psicológico al trabajo (la satisfacción con el puesto, el compromiso organizacional, el empowerment psicológico y el estrés percibido en el puesto).

6. Bienestar y salud de los empleados.

Como se puede observar, estos componentes contienen aspectos más estructurales y aspectos psicológicos, siendo fundamental el papel de la psicología organizacional en el bienestar en el ámbito laboral.

Más recientemente, Salanova en 2009, enfatiza la idea de saludable o salud como una manera de diferenciarla entre organizaciones tóxicas y organizaciones saludables. Además, señala una serie de requisitos que deben cumplir las organizaciones saludables:

1. La salud es un fin en sí mismo.
2. Se consigue un ambiente de trabajo sano y seguro.
3. El ambiente social es inspirador.
4. Los empleados se implican fuertemente en el trabajo.
5. Ofrecen una calidad excelente en sus productos y servicios.
6. Establecen buenas relaciones con el entorno.

Estas características favorecen que las organizaciones saludables reaccionen mucho mejor a una situación de crisis, convirtiéndose, en palabras de Salanova, en “organizaciones resilientes”, es decir, son capaces de aprender de la adversidad y salir fortalecidas.

Por otra parte, la psicología positiva no está exenta de críticas, que además son comunes a todos los temas que se incluyen dentro de este paradigma. Entre ellas destacan las relacionadas con los problemas conceptuales y de medición, así como falta de estudios que avalen sus supuestos. Sin embargo, como se verá a lo largo de este libro, para el constructo concreto de la IE estos problemas se están superando gracias a la ingente cantidad de investigaciones científicas altamente cualificadas que permiten extraer conclusiones más certeras sobre los efectos positivos y el impacto en las organizaciones que tienen estos constructos en interacción con los procesos interpersonales, sirviendo para prevenir lo que está mal y amplificar lo que tiene efectos beneficiosos. Como señalan Salanova, Llorens y Rodríguez, en su trabajo de 2009 será solo cuestión de tiempo que se integre en las investigaciones científicas y en la práctica profesional, cosa que ya comienza a observarse.

Entre los temas de estudio más importantes dentro de la psicología positiva se encuentran algunos ya clásicos que son retomados con gran fuerza y otros que surgen por la contribución novedosa de científicos que prueban su validez. Así podemos señalar como temas principales los siguientes:

1. Optimismo
2. Resiliencia
3. Flujo

4. Felicidad/bienestar
5. Humor
6. Inteligencia Emocional
7. Fortalezas personales

En España, muchos investigadores de gran prestigio han desarrollado fuertemente la Psicología Positiva. Un hito importante ha sido la creación de la Sociedad Española de Psicología Positiva (SEPP) en 2010 presidida por Carmelo Vázquez, y a partir del congreso de marzo de 2012 celebrado en El Escorial, su presidenta es Marisa Salanova.

A) Inteligencia Emocional en España

Como se ha visto en este apartado, la psicología positiva tiene un gran auge en la última década, principalmente por el desarrollo e investigación en los temas fundamentales abordados dentro de este paradigma. El que ocupa este libro es el de Inteligencia Emocional.

Además de los congresos, revistas y libros de tipo general sobre psicología positiva, se desarrollan otros más específicos sobre Inteligencia Emocional. España ocupa un puesto importante en cuanto a científicos y actividades desarrolladas en torno a este constructo. Como ejemplo a destacar se ha de señalar que el primer y segundo congresos internacionales sobre Inteligencia Emocional se han celebrado en nuestro país: Málaga en 2007 y en 2009 en Santander, en ambos casos con el asesoramiento científico del grupo de investigación del profesor Fernández-Berrocal de la Universidad de Málaga, el tercero que tuvo lugar en septiembre de 2011 en Croacia y el celebrado en 2013 en Nueva York, siendo el siguiente en 2015 en Buenos Aires. El que los dos primeros congresos se hayan celebrado en España tiene una importancia singular, puesto que nos sitúa como referente en esta temática. Un análisis de los programas de estos congresos permite ver la gran cantidad de científicos españoles que investigan en este tema.

Las temáticas son muy variadas, desde las relaciones interpersonales (i.e., gratitud, celos y amor), salud (i.e., en enfermeros, recuperación en situaciones de enfermedad, afrontamiento), IE en el ámbito educativo (i.e., rendimiento académico, altas capacidades, siendo este ámbito uno de los más analizados) o en el ámbito laboral (este es el ámbito en el que se centra el presente libro), entre otros. Además, siempre se tiene en cuenta su impacto o relación con otras variables, tal y como veremos a lo largo de esta obra.

1.3. Inteligencia Emocional en el ámbito laboral

Este es el centro de atención de este libro. Como puede comprobarse en el índice, el libro se estructura en cuatro temas fundamentales en los que se aborda de forma comprensiva el estado de la cuestión. Así, los [capítulos 1 y 2](#) tratan el concepto y la medición de la IE. Si bien en ambos casos se hace de forma general, en el [capítulo 2](#) se analiza de manera más específica el desarrollo de instrumentos de evaluación de la IE en el ámbito laboral. Esto es así porque para poder comprender bien los resultados que se producen, hay que tener claro cuál es el concepto, sus orígenes, los modelos que se proponen y el debate existente en la actualidad. Estos apartados se desarrollan en el [capítulo 1](#) y son comunes a cualquier ámbito de análisis. Al final de este capítulo se comprueba que las emociones en el trabajo han sido importantes y que, en este contexto, se sitúa la IE en el trabajo.

En el [capítulo 2](#) se aborda la medición y evaluación de la IE. Para ello, se presentan primero los instrumentos de medida más utilizados y validados atendiendo al tipo de medida (autoinforme, ejecución y observación) y el modelo de partida (modelo de habilidad o los modelos mixtos). Es importante tener una impresión global sobre la evaluación de la IE para luego centrarse en el ámbito laboral de manera más específica. Así, se analizan los instrumentos que surgen en este ámbito atendiendo a si se recogen medidas de tipo individual o grupales. El desarrollo de medidas grupales es específico de este ámbito puesto que las organizaciones incluyen los equipos de trabajo y ha de tenerse en cuenta una perspectiva multinivel. En este apartado de medidas grupales se desarrolla todo el concepto de la Inteligencia Emocional Grupal (IEG), de gran trascendencia y desarrollo actual. A continuación se analiza también, al igual que se hizo en el [capítulo 1](#) con respecto al concepto, el debate existente en torno a la medición de la IE y su perspectiva de futuro.

En el [capítulo 3](#) se analizan los constructos con los que la IE se relaciona en el trabajo. Se analizan tanto los resultados positivos (rendimiento, actitudes, éxito, liderazgo, calidad y satisfacción, y cambio organizacional) como los negativos (conflicto, estrés, conductas contraproducentes). En resumen, se comprueba que el uso de la IE en el trabajo se relaciona de diferentes formas (i.e., influyendo, mediando, explicando) con otros constructos.

En el [capítulo 4](#) se propone un conjunto de actividades que pueden utilizarse para entrenar habilidades emocionales. Estas actividades se basan en el modelo de habilidad que es el que mayor apoyo ha recibido y en el que se centran los autores del libro en sus investigaciones. Antes de pasar a las actividades concretas, se señala la importancia de la intervención y entrenamiento en IE en el trabajo y se presentan resultados de investigaciones que analizan su impacto.

En todos los capítulos se incluye un cuadro resumen, un estudio de caso, preguntas de autoevaluación y lecturas recomendadas con una explicación resumida de su contenido para que las personas que se acercan a este libro puedan, al mismo tiempo que aprenden sobre el constructo, practicar y comprobar el nivel de conocimiento que

alcanzan. Además, al final del libro se recogen las claves de respuesta con las soluciones de las preguntas de autoevaluación de cada capítulo.

Finalmente, se presenta un conjunto de referencias seleccionadas por si los lectores quieren profundizar más en este apasionante tema de investigación y aplicación en el trabajo.

Definición de Inteligencia Emocional

1.1. Inteligencia vs. emoción: la antesala de la Inteligencia Emocional

El término Inteligencia Emocional (IE) es relativamente reciente y refleja la fusión de dos conceptos que la componen: razón y emoción. Históricamente, ambos términos se han desarrollado de forma separada. Así, cuando se hablaba de inteligencia se hacía referencia a una “inteligencia racional” basada en la toma de decisiones y el pensamiento cognitivo. Para la “mente racional”, ligada a la inteligencia racional, las emociones se han asociado a un comportamiento irracional. Así, tal y como afirmaba el gran pensador francés del siglo XVII, Blaise Pascal, “el corazón tiene razones que la razón no conoce”.

Actualmente, los aspectos racionales y emocionales comienzan a relacionarse asumiendo que no se trata de polos opuestos sino que ambos son sistemas complementarios. Tal y como argumentan en 2011 Mayer, Salovey, Caruso y Cherkasskiy, en su trabajo *Emotional Intelligence*, de la misma forma que las emociones influyen en los pensamientos, los procesos cognitivos influyen en los estados emocionales. Por ello, se puede afirmar que si bien ambos conceptos se han desarrollado de forma independiente, es gracias al constructo denominado IE que se puede integrar ambos aspectos fundamentales de la persona, la inteligencia y la emoción.

Este libro se centra en el estudio de la IE en el ámbito laboral; sin embargo, es necesario tener un marco general de conocimiento sobre el constructo y sobre la evaluación de la IE. Este extremo se desarrolla con los contenidos incluidos desde el [apartado 1.2](#) hasta el [apartado 1.5](#). Es en el [apartado 1.6](#), donde de forma específica se aborda el análisis de la IE en contextos de trabajo. En un primer momento con la irrupción de las emociones en la vida laboral y, posteriormente, con la aparición y aplicación del constructo IE.

1.2. Orígenes de la Inteligencia Emocional

La primera referencia conocida sobre IE aparece en Alemania donde Leuner publica en 1966 su obra *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*. En esta obra se analiza el papel de las mujeres en relación con su rol social como madres y cuidadoras de niños. El autor comprobó que las mujeres que rechazaban sus roles sociales eran diagnosticadas con baja IE y recibían tratamiento con bajas dosis de LSD-25, una droga psicodélica.

Sin embargo, los antecedentes al constructo de IE se remontan a principios del siglo XX. En 1920, Edward Thorndike introduce el concepto de Inteligencia Social, entendida como “la habilidad de una persona para comprender y manejar a otras personas y para involucrarse en interacciones sociales adaptativas”. Para Thorndike la inteligencia humana es una capacidad constituida por diferentes tipos de habilidades: la inteligencia abstracta, entendida como la capacidad de comprender y manejar ideas; la inteligencia mecánica, o capacidad de comprender y manejar los objetos concretos, y la inteligencia social, definida como la capacidad para comprender y manejar personas, percibir de manera adecuada los estados internos y conductas, tanto en uno mismo como en otros, actuando a partir de dicha información.

Otro antecedente importante del constructo se encuentra en la obra de Howard Gardner, quien publica en 1983 *Frames of Mind*. En esta obra, el autor reformula el concepto de inteligencia proponiendo que la inteligencia no es una habilidad cognitiva unitaria, sino multidimensional. En su propuesta, Gardner destaca ocho tipos de inteligencia, aunque considera que incluso pueden ser más, relativamente independientes unas de otras. Esta propuesta, que vino a denominarse Teoría de las Inteligencias Múltiples ha tenido una gran repercusión posterior. Si bien la mayoría de inteligencias (lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporalkinestésica y naturalista) son de origen cognitivo, existen dos tipos de inteligencia cuyo origen es de naturaleza personal y social: la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal. Estos tipos de inteligencia son los que presentan mayor interés en el estudio de la IE.

Así, Gardner considera que la inteligencia intrapersonal es la capacidad de acceso de la persona a su vida emocional, a sus sentimientos, la capacidad para discriminar entre emociones y, finalmente, la capacidad de ponerles nombre y recurrir a las mismas como medio de interpretación y orientación de la propia conducta. El autor propone ejemplos de personas que considera prodigios en este tipo de inteligencia como el psiquiatra Sigmund Freud o el escritor Marcel Proust.

La inteligencia interpersonal es la capacidad de las personas para apreciar y establecer distinciones entre otras personas, en particular contrastes entre sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En su máximo desarrollo, permite a un adulto “leer” las intenciones y deseos de los demás, aunque estos se hayan ocultado premeditadamente. Según Gardner, ejemplos de personas con este tipo de inteligencia serían el líder de masas Mahatma Gandhi o el presidente de los EE. UU. Lyndon

Johnson.

En la [figura 1.1](#) se expone gráficamente el modelo de H. Gardner.

Dos años después, en 1985, Robert J. Sternberg postula la “Teoría Triárquica” de la inteligencia humana. Según el autor, la inteligencia está conformada por tres subtipos: analítica, creativa y práctica. La inteligencia analítica es la capacidad para realizar tareas académicas con éxito y resolver problemas como los utilizados en las pruebas de inteligencia tradicional. La inteligencia creativa se refiere a la capacidad de hacer frente con éxito a situaciones nuevas y poco comunes, haciendo uso de los conocimientos y habilidades. Este tipo de inteligencia se relaciona con el uso de la imaginación cuando se escribe una historia, se pinta o se diseña un anuncio, por ejemplo. Por último, la inteligencia práctica se refiere a la capacidad de adaptarse a la vida cotidiana haciendo uso de los conocimientos y habilidades. Esta inteligencia se utiliza para resolver problemas comunes de tipo personal o práctico y también para hacer frente a situaciones nuevas y poco comunes en la vida diaria. Mediante esta inteligencia el sujeto aplica sus habilidades sintéticas y analíticas para desenvolverse en su entorno cotidiano. Esta inteligencia es la que más relación tiene con la IE ya que contiene la ejecución de pensamientos. Según Sternberg, la inteligencia consiste en pensar bien de tres formas diferentes, de manera analítica, creativa y práctica. Las tres están relacionadas. Es importante saber cuándo y cómo se utiliza cada una de ellas de manera efectiva. En la [figura 1.2](#) se muestra gráficamente el modelo de Sternberg.

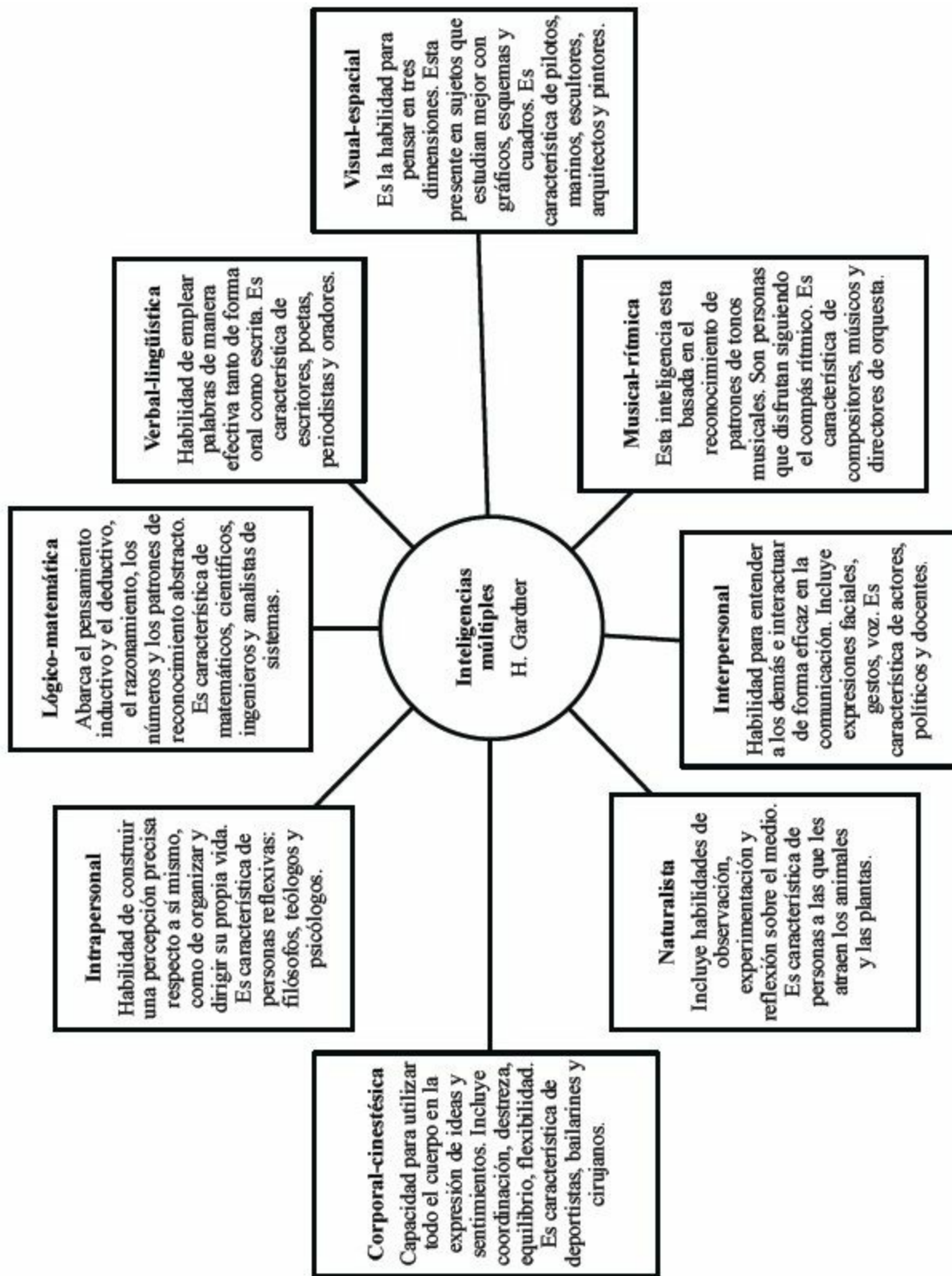


Figura 1.1. Esquema de los ocho tipos de inteligencias (*Fuente:* adaptado de Gardner).

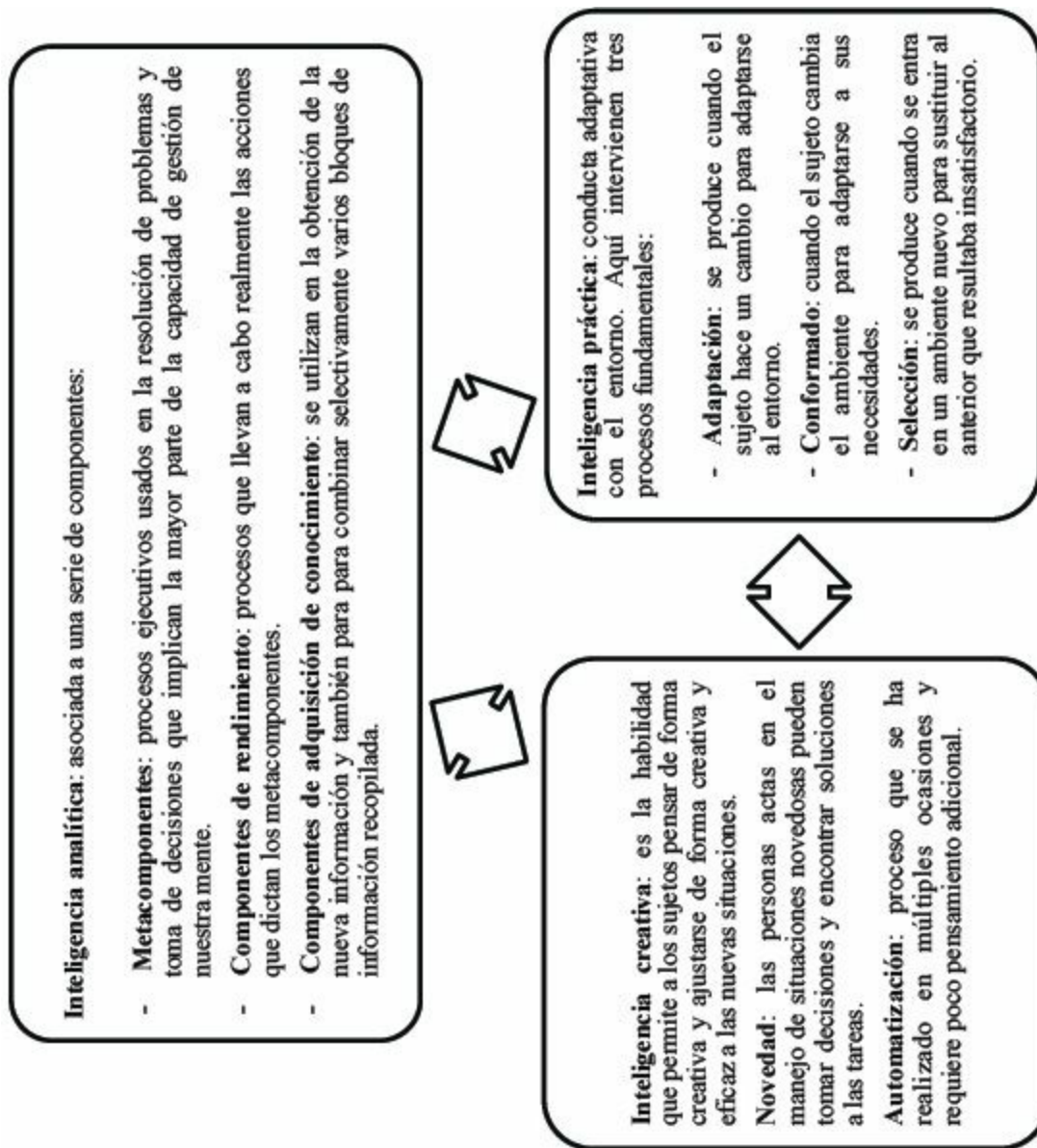


Figura 1.2. Adaptación de la Teoría Triárquica de la inteligencia de Sternberg.

1.3. Desarrollo del concepto de Inteligencia Emocional

Las aportaciones recogidas en el apartado anterior (Thorndike, Gardner y Sternberg) pueden considerarse los antecedentes directos de la IE. Una vez que se habla de IE no se hace de modo unitario sino que surgen distintos modelos. A continuación, se desarrolla la evolución del constructo hasta llegar a su concepción actual.

El término de IE apareció en varias ocasiones en la literatura con el objetivo de

destacar la importancia del mundo afectivo en el desarrollo cognitivo. Así, el primer autor que utiliza este término, y al que se hizo referencia en el apartado de los orígenes de la IE, es Leuner, quien en 1966 explica que algunas mujeres rechazaban sus roles sociales debido a bajos niveles de IE. El segundo autor en utilizar el término es Payne, quien en 1986 presentó un trabajo con el título “A study of emotion: Developing Emotional Intelligence, Self-integration, Relating to Fear, Pain and Desire”. Si bien no realiza una definición del concepto, analiza las emociones de miedo, dolor y deseo y muestra formas para relacionarse con estas emociones de manera emocionalmente inteligente. Propone integrar emoción e inteligencia de tal manera que en las escuelas se enseñen respuestas emocionales a los niños, ya que la ignorancia emocional puede ser destructiva. Esta idea permite afirmar que la IE desde sus inicios manifiesta una vocación educativa.

El tercer autor, Greenspan, profesor de psiquiatría en la Universidad George Washington, en 1989 habla del término IE poniendo especial énfasis en la importancia conjunta de lo intelectual y lo emocional en el proceso mediante el cual el niño aprende a estructurar lo interno y lo externo (incluyendo el proceso de socialización con los demás). Pero no es hasta 1990, de la mano de John D. Mayer de la Universidad New Hampshire y Peter Salovey de la Universidad de Yale, cuando aparece la primera definición formal de IE. Para estos autores, la IE es un subconjunto de la Inteligencia Social que implica la habilidad para controlar las propias emociones y las de los demás, discriminar entre ellas y usar esta información para guiar el pensamiento y las acciones. De esta forma, la IE va a unir el campo de las emociones y la inteligencia al considerar las emociones como fuentes útiles de información que ayudan a la persona a dar sentido y a adaptarse funcionalmente al entorno social. Posteriormente, en 1995, Daniel Goleman, periodista de *The New York Times* con formación científica, ya que fue psicólogo en Harvard, donde trabajó con el grupo de McClelland sobre las pruebas tradicionales de inteligencia cognitiva, hizo popular el concepto de IE. Basándose en las aportaciones de Gardner y de Mayer y Salovey, publicó su libro *Emotional Intelligence* para crear su propia versión de IE. Con esta publicación, acaparó la portada de la prestigiosa revista *TIME*, en el número publicado en la primera semana de octubre, en el mismo año en que sale a la venta la obra de Goleman. El libro se convirtió en *best seller* con la venta de más de cinco millones de ejemplares por todo el mundo. Así, el concepto de IE fue contemplado por la revista *Harvard Business Review* como una de las ideas de negocio más influyentes de los últimos veinte años. Goleman hizo que el concepto de IE alcanzase su máxima popularidad. Pero no solo hizo “visible” el constructo para las personas de la calle, sino que también despertó el interés de la comunidad científica. A partir de la publicación de Goleman, surgen definiciones y modelos de IE de lo más variado en los que se combinan factores de personalidad, factores de tipo cognitivo y aportaciones personales de los propios autores (i.e., Matineaud y Engelhart, en 1996; Cooper y Sawaf, en 1997; Rovira, en 1998; Boccardo, Sasia y Fontenla, en 1999; o Bonano, en 2001, entre otros). Paralelamente a las formulaciones populares, las aportaciones científicas han hecho posible la consolidación de la IE bajo distintos tipos de abordaje o modelos, tal y como se explicará a continuación.

1.4. Modelos de Inteligencia Emocional

A lo largo de las dos últimas décadas (1990-2010), la literatura ha distinguido de forma clara entre dos grandes aproximaciones conceptuales en el estudio de la IE:

- Los modelos de habilidad, que analizan las habilidades que permiten utilizar la información que nos proporcionan las emociones para mejorar el pensamiento.
- Los modelos mixtos o de rasgos, que se caracterizan por incluir en sus postulados tanto habilidades mentales como rasgos estables de personalidad, e indicadores de ajuste (motivación o felicidad, entre otros).

Petrides y Furnham, en el año 2001, proponen una clasificación particular de los modelos de IE, haciendo una distinción entre IE rasgo e IE habilidad. Los autores construyen un marco basado en el análisis de diferentes medidas de IE y en los resultados obtenidos con las mismas. Otros autores como Ciarrochi *et al.*, en el mismo año, consideran que los modelos mixtos y de habilidad podrían integrarse. Para estos autores, ambos modelos podrían estar midiendo constructos distintos, y a su vez complementarios, que no contrarios. Varios investigadores como Petrides y Furnham en 2001 o Saklofske, Austin y Minski en 2003, comparten esta visión llegando a incorporar los conceptos de IE rasgo para los modelos mixtos y la IE habilidad para los modelos de habilidad. Este planteamiento podría explicar en gran parte la escasa correlación que existe entre la IE evaluada desde los modelos mixtos y la que se mide con instrumentos basados en los modelos de habilidad, como se abordará en el capítulo siguiente.

En resumen, se puede hablar en la literatura científica actual de diferentes modelos teóricos fundamentales de IE, con planteamientos distintos que han recibido apoyo por parte de los investigadores, y que poseen sus propias pruebas de evaluación.

A continuación, en los siguientes apartados se analizarán los modelos de habilidad y los modelos mixtos de IE. Se comenzará con el modelo original de Mayer y Salovey de 1990, recogiendo la reformulación del modelo y su nueva propuesta realizada en 1997. En segundo lugar se analizará el modelo de Bar-On, quien fue el primero en intentar medir la IE en términos de bienestar psicológico. En tercer lugar se revisará el modelo de Goleman, orientado más al ámbito de las organizaciones. Por último, se recoge la perspectiva planteada por Petrides y Furnham, autores de una teoría del rasgo mediante la que describen y estudian la IE y la autoeficacia.

1.4.1. Modelo de Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey

Peter Salovey y John D. Mayer, realizaron la primera conceptualización del término IE en 1990. En esta definición hacen alusión a la importancia de cómo utilizar la información emocional para adecuarse a la vida cotidiana resolviendo problemas y facilitando así la adaptación. De este modo, definen en un artículo publicado en 1990 la IE como:

La capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno/a mismo/a y de los demás, de discriminar entre ellos y de usar esta información para la orientación de la acción y el pensamiento propios.

En esta primera formulación los autores distinguen tres conjuntos de habilidades mentales implicadas en la información emocional: 1) la evaluación y expresión de las emociones; 2) la regulación emocional y; 3) la utilización de las emociones. Este primer modelo teórico presenta algunas limitaciones ya que concede especial importancia a la percepción y expresión de las emociones, pasando por alto la capacidad de comprensión sobre las mismas. Para subsanar esta limitación y desvincularse de otras propuestas pseudocientíficas reformulan su modelo original. En esta revisión del modelo original, los autores definen, en un artículo publicado en 1997, la IE como un conjunto que engloba las siguientes habilidades:

La habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para ceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.

A nivel general este modelo plantea la existencia de cuatro habilidades estructuradas de manera jerárquica que se describen a continuación:

- *Percepción y expresión emocional.* Es la habilidad para identificar las propias emociones, así como los estados y sensaciones fisiológicas y cognitivas que conllevan. Incluye la percepción de los estados emocionales de los demás así como también sobre objetos y otros estímulos y la habilidad para expresar emociones que se van desarrollando y perfeccionando progresivamente a lo largo del ciclo vital.
- *Facilitación emocional.* Es la habilidad para generar, usar y sentir emociones necesarias para comunicar sentimientos o para usarlos en otros procesos cognitivos. Un ejemplo de esta habilidad tiene que ver con cómo las emociones mejoran los procesos creativos de la persona.
- *Comprensión emocional.* Consiste en la habilidad para etiquetar emociones y reconocer las relaciones entre las palabras y las emociones mismas. La comprensión implica la habilidad para interpretar los significados que las

emociones conllevan respecto a las relaciones (i.e., la tristeza a menudo es precedida de una pérdida). Además, incluye la habilidad para comprender sentimientos complejos (i.e., sentir a la vez amor y odio hacia alguien); así como reconocer la transición entre emociones (i.e., pasar del enfado a la vergüenza).

- *Regulación emocional.* Es la habilidad para permanecer abierto a los sentimientos (tanto positivos como negativos) y para pensar de manera reflexiva sobre las emociones con relación a uno mismo y a otros. También tiene que ver con la capacidad para regular las emociones propias y ajenas, reduciendo las emociones negativas e intensificando las emociones positivas, con el objeto de promover la comprensión y el crecimiento personal.

Estas habilidades están vinculadas entre sí, de manera que para que exista una adecuada regulación emocional es necesaria una buena comprensión; y para una buena comprensión se requiere de una buena percepción y expresión emocionales. Sin embargo, al contrario no tiene por qué ser así. Algunas personas tienen una alta capacidad de percepción emocional pero carecen, en ocasiones, de una adecuada comprensión y regulación emocionales.

Este modelo es el que ha generado el mayor número de investigaciones y publicaciones científicas. Tal y como exponen autores como Fernández-Berrocal y Extremera, del Laboratorio de Emociones de la Universidad de Málaga, las razones fundamentales que explican el interés de la comunidad científica por este modelo son las siguientes: su sólida y justificada base teórica; la novedad de su medida (desarrollado este extremo en el [capítulo 2](#)) en comparación con las de otros enfoques; su evaluación sistemática; y el apoyo científico obtenido por los resultados procedentes del campo básico y aplicado (desarrollado en el [capítulo 3](#)).

En la [Figura 1.3](#) se presenta de forma gráfica la reformulación del modelo de habilidad de Mayer y Salovey realizada en 1997, como se puede apreciar, se trata de un modelo jerárquico que comienza en las habilidades más básicas y asciende hasta las más complejas, es decir, la regulación de las emociones, ya que para conseguir una buena regulación de las emociones se necesita del manejo de habilidades más básicas.

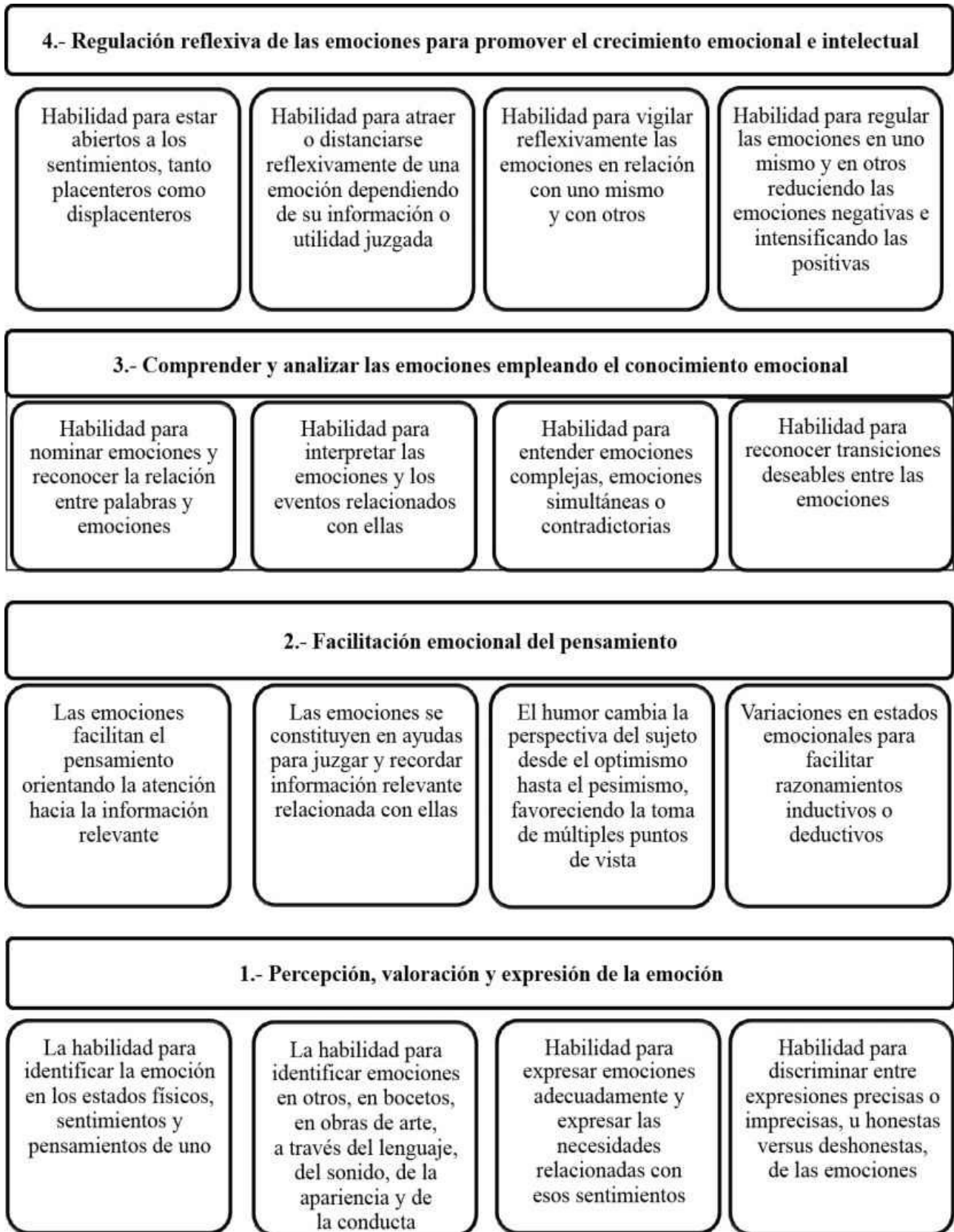


Figura 1.3. Adaptación del modelo revisado de IE de Mayer y Salovey.

1.4.2. *Modelo de Inteligencia Emocional de Bar-On*

Revuen Bar-On defendió en 1988 su tesis doctoral *The development of a concept of psychological well-being*, que sería la base para la formulación de su modelo de IE que denomina Inteligencia Emocional Social (IES). Este modelo recibe las influencias de las aportaciones de Darwin sobre la importancia de la expresión emocional para la supervivencia y adaptación al ambiente; así como de Thorndike, sobre su descripción de la Inteligencia Social; y de Wechsler, sobre el impacto de los factores de origen no cognitivo y volitivos en lo referente a la conducta inteligente.

Según el autor, su modelo IES es una intersección de competencias sociales y emocionales, de destrezas y facilitadores que interactúan entre sí y determinan la eficiencia con la que los sujetos comprenden, se expresan y se relacionan con los demás, así como el afrontamiento a las demandas cotidianas. La IES está compuesta por una compleja interacción de rasgos emocionales y de personalidad que conforman al individuo. En concreto, son cinco las áreas específicas que integran el modelo, que a su vez se descomponen en 15 subescalas:

1. *Área intrapersonal*: hace alusión a la habilidad de la persona para conocer y comprender sentimientos propios y expresarlos de forma no destructiva. Engloba las siguientes subescalas:
 - Comprensión emocional de uno mismo: habilidad para comprender y diferenciar sentimientos y emociones; y conocer su origen.
 - Asertividad: habilidad para expresar sentimientos propios sin dañar los de los demás, defendiendo los derechos de forma no agresiva.
 - Independencia: capacidad para sentirse seguro de uno mismo en pensamientos y acciones y ser independiente emocionalmente para tomar decisiones.
 - Autoestima: capacidad para comprender, aceptar y respetarse a uno mismo, aceptando los aspectos positivos y negativos, así como las propias limitaciones.
 - Autoactualización: habilidad para desarrollarse y lograr las metas propuestas.

2. *Área interpersonal*: hace referencia a la habilidad para reconocer y comprender sentimientos de los demás y ser capaz de establecer relaciones cooperativas, constructivas y satisfactorias para todos. Engloba las siguientes subescalas:

- Empatía: habilidad para sentir, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.
 - Responsabilidad social: habilidad para mostrarse como una persona cooperante, y contribuir de forma constructiva con el grupo social.
 - Manejo de relaciones interpersonales: capacidad para establecer y mantener relaciones satisfactorias utilizando mecanismos como la cercanía emocional y la intimidad psicológica.
3. *Área de adaptación*: hace referencia a la habilidad para manejar, adaptar y resolver problemas de naturaleza personal e interpersonal, así como a la capacidad para cambiar los sentimientos propios en función de la situación. Engloba las siguientes subescalas:
- Solución de problemas: capacidad para identificar y definir problemas de tipo interpersonal y social y generar e implementar soluciones efectivas.
 - Comprobación de la realidad: habilidad para evaluar la correspondencia entre lo que se experimenta (pensamientos y sentimientos) y lo que en realidad existe.
 - Flexibilidad: habilidad para modificar pensamientos y conductas a las situaciones y condiciones cambiantes.
4. *Gestión del estrés*: habilidad para enfrentarse al estrés y controlar las emociones. Engloba las siguientes subescalas:
- Tolerancia al estrés: capacidad para soportar eventos adversos, situaciones estresantes y emociones intensas.
 - Control de impulsos: habilidad para resistir y controlar emociones.
5. *Talante general*: habilidad para sentir y expresar emociones positivas y estar automotivados. Engloba las siguientes subescalas:
- Felicidad: capacidad para sentir y expresar sentimientos positivos y estar satisfecho con la vida, disfrutar de uno mismo y de los demás; y divertirse.
 - Optimismo: habilidad para ver el lado bueno de las cosas y mantener una actitud positiva incluso ante la adversidad.

El modelo de Bar-On ha demostrado utilidad en la explicación de la capacidad

predictiva de la IE en diversas áreas como la salud mental y física, el bienestar subjetivo y el éxito escolar y laboral. Asimismo, los estudios realizados con base en este modelo han mostrado que las personas que obtienen elevadas puntuaciones en las áreas anteriormente explicitadas poseen un importante éxito profesional, así como un adecuado ajuste emocional. En cuanto a críticas y limitaciones realizadas acerca de este modelo, se apunta que no solamente incluye habilidades mentales relacionadas con las emociones, sino también otro tipo de habilidades tales como habilidades sociales (asertividad), rasgos de personalidad (control de impulsos), y estados de ánimo (optimismo). Por ello, algunos autores hacen una crítica del modelo alegando que se trata de una aproximación teórica que analiza un conjunto de características de personalidad.

1.4.3. Modelo de Inteligencia Emocional de Goleman

Daniel Goleman define la IE como la capacidad para motivarse a uno mismo, de preservar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular los estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con las facultades racionales y, por último, la capacidad de empatizar y confiar en los demás. Establece la existencia de un Cociente Emocional (CE), que no implica que sea el polo opuesto del Cociente Intelectual (CI), sino que ambos se complementan. Este modelo está centrado en investigaciones en diferentes empresas y organizaciones y el objeto del mismo es predecir la efectividad y el rendimiento personal en el mundo laboral. Por ello, esta perspectiva se considera un modelo mixto, basado en la cognición, personalidad, motivación, emoción, inteligencia y neurociencia, es decir, incluye procesos psicológicos cognitivos y no cognitivos.

Para señalar cuáles son las competencias básicas, Goleman se basa en los datos de investigaciones realizadas en cientos de organizaciones, que consideran estas competencias como características de los empleados más brillantes y con más éxito. Según el autor, son cuatro las competencias personales y sociales. Las personales incluyen el conocimiento y capacidad para controlar las propias emociones, así como la capacidad de motivarse a uno mismo, mientras que las sociales incluyen el reconocimiento de las emociones ajenas y el control de las relaciones. Tal y como afirma Goleman, las competencias emocionales son definidas como capacidades aprendidas basadas en la IE, que tienen como resultado un desempeño laboral excelente, concepto clave para la comprensión de este modelo. Como se ha adelantado, estas dos áreas se componen de cuatro competencias básicas:

- *Autoconciencia* o habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos y su efecto sobre las demás personas. Las

competencias que se desarrollan en esta categoría serían la autoconfianza y la capacidad para producir estados emocionales positivos y de buen humor. Los sujetos con alta autoconciencia son honestos consigo mismos y con los demás, siendo incluso capaces de rechazar un empleo bien remunerado que no se ajuste a sus principios y metas a largo plazo.

- *Autorregulación* es la habilidad de automanejo, responsabilidad, adaptabilidad, innovación y control. Las personas con elevada autorregulación son capaces de hablar de forma abierta y precisa, aunque no necesariamente de forma efusiva, acerca de sus emociones y del impacto que estas tienen en su trabajo. También tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden. La autorregulación emocional conlleva demorar gratificaciones y dominar la impulsividad que está presente en la consecución de muchos objetivos.
- *Conciencia social* es la habilidad de darse cuenta de los sentimientos, preocupaciones y necesidades de los demás. Las competencias que se desarrollan en esta categoría son las tácticas de influencia interpersonal, la comunicación, la gestión del conflicto, el liderazgo y la construcción de vínculos. Esta habilidad es básica para trabajar con personas de otras culturas.
- *Relaciones de dirección* es la habilidad para influir y manejar las relaciones con los demás y construir redes de apoyo social. Las competencias que se desarrollan en esta habilidad serían el trabajo en equipo y la colaboración para la consecución de metas compartidas.

El modelo de Goleman ha sido criticado desde la literatura científica y considerado como mera “psicología popular”. Sin embargo, su definición y explicación del constructo sigue siendo para muchos un marco de referencia útil, sobre todo para ambientes organizacionales.

1.4.4. Modelo de Inteligencia Emocional de Petrides y Furnham

Este modelo, denominado modelo de rasgo de autoeficacia emocional, hace alusión a un conjunto de disposiciones de conducta y autopercepciones relacionadas con la propia capacidad de reconocer, procesar y utilizar información emocional. Lo más curioso de este modelo es que el procedimiento que se sigue para medir la IE es el determinante de la naturaleza del constructo. Tiene sus raíces en rasgos de personalidad, elementos de la inteligencia social de Thorndike y elementos de la inteligencia personal (intrapersonal e interpersonal) de Gardner. Con el objeto de determinar qué dimensiones constituían el rasgo de IE, los autores realizaron una revisión de los modelos de IE más destacados. De

esta forma, identificaron las 15 dimensiones que determinan el constructo. A continuación se presentan las dimensiones: adaptabilidad (capacidad para ser flexibles y estar dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones); asertividad (actitud para ser francos, sinceros, y dispuestos a defender las propias ideas); percepción emocional propia y de los demás (ser claro sobre los sentimientos propios y los de los demás); expresión emocional (capacidad de comunicar los sentimientos a los demás); manejo emocional (capacidad de influir en los sentimientos de los demás); regulación emocional (capacidad de manejar las emociones); impulsividad baja (capacidad de reflexión y mostrarse poco propenso a actuar con impulsividad); relaciones (capacidad de tener relaciones personales plenas); autoestima (éxito y autoconfianza); automotivación (hacer frente a situaciones adversas); conciencia social (habilidad para conectar con la gente y tener excelentes habilidades sociales); gestión de estrés (capacidad de resistir a la presión y de regular el estrés); empatía (capacidad de ponerse en el lugar del otro); felicidad (actitud alegre y satisfecha con la vida); y optimismo (actitud segura y propensa a “mirar el lado bueno” de la vida).

Como características fundamentales del modelo, señalar que es multifactorial, que considera la IE como un rasgo de personalidad y que se basa más en la percepción que un sujeto tiene de sí mismo, que en las habilidades emocionales para trabajar con la información emocional. Este último aspecto llevó a los autores a distinguir entre IE rasgo (autoeficacia emocional) e IE capacidad (capacidad cognitivo-emocional). Este modelo se ha mostrado útil para explicar los resultados en diferentes ámbitos de la vida, llegando a explicar, entre otros, los niveles de depresión o de satisfacción con la vida.

1.5. Debate sobre la conceptualización de la Inteligencia Emocional

De acuerdo con Zeidner, Matthews y Roberts, quienes en 2009 publican su trabajo “What we know about emotional intelligence: How it affects learning, work, relationship, and our mental health”, la IE es un constructo sugestivo que puede proporcionar importantes conocimientos sobre cómo las personas regulan sus emociones en la vida diaria. Sin embargo, los resultados no han sido tan prometedores como se esperaba debido a problemas relacionados con la conceptualización de la IE, el desarrollo de medidas válidas y la aplicación de la investigación básica de la IE al mundo real. Así, una dificultad primordial en la investigación de la IE y sus correlatos es que los científicos tienen visiones dispares de cómo conceptualizar y evaluar la IE. Dos concepciones complementarias de la IE, es decir, como capacidad y como rasgo de la personalidad, como se ha explicado a lo largo del capítulo, coexisten en la literatura. Los defensores de los modelos de habilidad de IE definen el constructo como un tipo de inteligencia, semejante a otros tipos de inteligencias (por ejemplo, verbal, o numérica), y las habilidades relacionadas con la IE son medidas a través de pruebas objetivas similares a los tests de inteligencia. Los defensores de los modelos de rasgos, por el contrario,

ofrecen una concepción más amplia de la IE, que incorpora tanto las competencias como las cualidades personales que ayudan a la persona en el uso de la IE en la vida real.

Con respecto al futuro del constructo hay razones tanto para el optimismo como para el pesimismo. Para los pesimistas, existe el peligro de que la IE pueda no ser más que una moda pasajera en sus áreas aplicadas (educación, salud o trabajo, entre otras). De hecho, el crecimiento explosivo de la IE coincide con las características definitorias de las modas, tales como: 1) una trayectoria de crecimiento muy rápido; 2) la promesa de que el concepto dará mucho más de sí; y 3) producción de reacciones intensas tanto positivas como negativas. Así, si bien el optimista cree que la IE está aquí para quedarse, el pesimista puede pensar que la IE desaparecerá en poco tiempo. El progreso de la IE va a depender de un mayor rigor en la conceptualización teórica, medición y la conceptualización de escalas según los criterios objetivos para el desarrollo socioemocional. En el campo de la aplicación, el foco debe dirigirse a la evidencia basada en estudios que muestren cómo las intervenciones específicamente dirigidas a mejorar la IE dan como resultado mejoras en el funcionamiento social. Como puede observarse en la [figura 1.4](#), Zeidner *et al.* proponen tres pilares esenciales para un tratamiento científico de la IE.

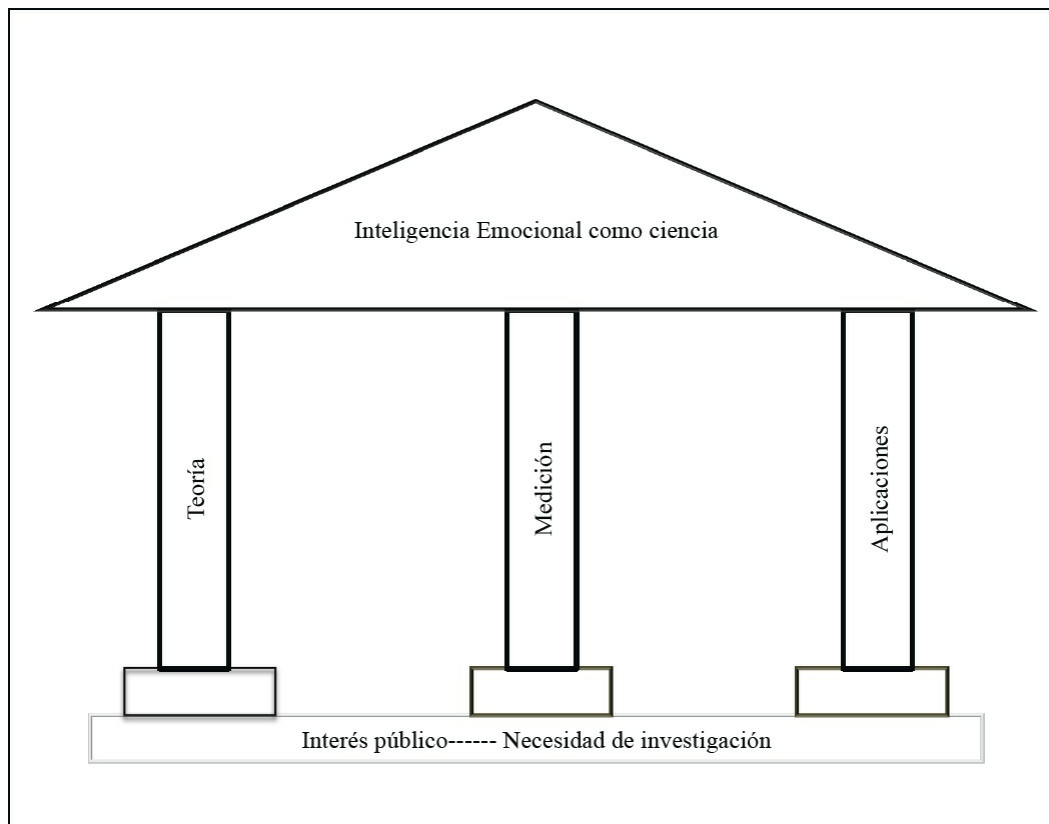


Figura 1.4. Adaptación de los tres pilares de una ciencia de la IE propuesta por Zeidner *et al.*

Respecto al primer pilar, es necesaria una teoría de lo que significa ser “emocionalmente inteligente”, es decir, una teoría que identifique qué procesos psicológicos fundamentales son los que están involucrados. Varias teorías psicológicas pueden ayudar en la búsqueda de las fuentes de la IE. Así, los neurocientíficos se han interesado en las áreas de los lóbulos frontales del cerebro que parecen controlar la influencia de las emociones en la toma de decisiones. Se ha comprobado que si son dañadas estas áreas se producen conductas poco inteligentes emocionalmente como violentos cambios de humor, impulsividad temeraria y toma de decisiones equivocadas. Estudios realizados por Reis *et al.*, en 2007, sugieren que los lóbulos frontal y temporal son la base anatómica de un razonamiento emocionalmente inteligente.

La medición científicamente justificable, segundo pilar, es una condición indispensable. Así en el caso de la IE la medición es fundamental debido a la incertidumbre sobre lo que la IE es en realidad. La medición coloca el estudio de la IE en el campo de las diferencias individuales en psicología, ya que permite evaluar a los individuos como más o menos emocionalmente inteligentes. También es fundamental en este marco diferenciar la IE, de los rasgos de personalidad y de otros tipos de inteligencia. Esto será abordado con mayor detalle en el [capítulo 2](#).

El tercer pilar, las aplicaciones, se refieren a la importancia de demostrar el valor práctico de la IE en diversos campos tales como la educación, los contextos organizacionales o la salud mental, entre otros. Tanto a nivel académico como profesional, se debe contribuir al desarrollo de intervenciones prácticas en IE, y esas intervenciones deben basarse en la teoría y estar apoyadas con la evidencia empírica. Debe realizarse una investigación básica y aplicada ya que ambas se beneficiarían de una mayor integración.

Mikolajczak sugiere en 2009 que todas las diferentes perspectivas sobre el concepto de IE tienen sus ventajas, y no existe evidencia hasta la fecha de que un modelo deba descartarse en favor de otro modelo. La autora propone un modelo integrador que pretende captar las diferencias individuales en las emociones relacionadas con los conocimientos, habilidades y disposiciones. El primer nivel se refiere a la complejidad, es decir, al conocimiento que tienen las personas de las emociones y cómo actuar con las mismas dependiendo de la situación. El segundo nivel se refiere a las emociones relacionadas con habilidades, es decir, a la capacidad de implementar una estrategia determinada en una situación emocional. El tercer nivel hace referencia a las emociones relacionadas con las disposiciones, es decir, a la preferencia a comportarse de una manera determinada en una situación emocional. Lo importante en esta faceta no es lo que las personas pueden hacer en una determinada situación emocional, sino lo que realmente hacen. Cuando se habla de situación emocional se hace referencia a la situación que provoca la emoción. Así, se escogen palabras como “amor”, “temor” o “incertidumbre”, entre otras, se señala su signo (positivo o negativo) y, según sea su intensidad, se utilizan palabras como “poco”, “mucho” o “bastante”. Todo ello compone la descripción de una emoción, dando lugar a expresiones del tiempo: “me siento muy querido” (emoción positiva) o “me siento bastante atemorizado” (emoción negativa).

El modelo puede resultar muy útil para investigadores y profesionales del campo de la IE. Esto es así porque integra los modelos existentes sobre IE, lo que supondría un paso previo a la “conciliación” entre los modelos de habilidades y modelos mixtos o de rasgos. Futuros estudios deberán evaluar objetivamente el uso de medidas de los tres niveles y determinar mediante análisis factoriales o modelos de ecuaciones estructurales si el modelo de los tres niveles se ajusta mejor a los datos que los modelos recogidos en los apartados previos.

1.6. De las emociones a la Inteligencia Emocional en el trabajo

Cabría preguntarse si el interés que determinadas organizaciones de renombre como FedEx, Disney, Whole Foods, Harvard Business School o South-west Airlines, por citar solo algunas, tienen sobre la aplicación de la IE en sus negocios, está justificada o solo responde a una moda de gestión empresarial, posiblemente efímera, como las recogidas en el artículo de opinión de los profesores Miller y Hartwick “Spotting Management Fads”.

Revisando las declaraciones de algunos de los directivos en cuyas organizaciones la IE se ha empezado a usar de forma estratégica, resulta difícil vislumbrar un futuro prometedor para estas empresas si no van de la mano de la IE y, más aún, parece imposible explicar los éxitos pasados cuando la IE ni siquiera formaba parte del vocabulario organizacional. Por ejemplo, Jeff Kinsley, director de la división de aprendizaje y desarrollo para América Latina de FedEx, destaca que a raíz de la puesta en marcha de un nuevo servicio en México, una intervención llevada a cabo por la empresa de formación RealTime Performance consiguió mejorar las habilidades de liderazgo de las personas que estaban al frente de un departamento problemático, logrando aumentar los niveles de IE de los empleados y corrigiendo los problemas detectados.

Whole Foods Market, líder mundial en la venta de alimentos orgánicos y naturales, incluye entre sus valores centrales la búsqueda de la excelencia y la felicidad colectivas. John MacKey, cofundador de Whole Foods, en una entrevista del año 2009 publicada en el portal de negocios Inc.com, destaca como características esenciales para formar parte de su empresa el ser íntegro, honesto, valiente, sabio, sincero, esforzado y ambicioso, a la vez que humilde. Se exigen altos niveles de IE, especialmente para ocupar cargos de responsabilidad, puesto que considera que la IE suele ir acompañada de inteligencia cognitiva. Sin embargo, personas de mayor capacidad intelectual cognitiva no tienen por qué manifestar una alta IE.

Gary Kelly, presidente y director ejecutivo de Southwest Airlines, está comprometido con el aprendizaje y desarrollo de los más de 35.000 empleados de su compañía. Entre sus principios ideológicos se encuentra el reconocer la importancia de la

IE en sus empleados y el efecto que la misma tiene sobre el trabajo en equipo y la creación de un contexto de cambio e innovación. Las clases que ofrecen en U4P (University for People) de Southwest Airlines incluyen entre sus contenidos el aprendizaje sobre IE.

El caso de Disney Company y su programa de formación en regulación emocional en Walt Disney World Resort en Orlando, perfectamente descrito en el trabajo de Reyers y Matusitz “Emotional Regulation at Walt Disney World: An Impression Management View”, constituye otro claro ejemplo de la importancia de uno de los componentes de la IE en contextos organizacionales. Con la regla del 1:70 (una experiencia negativa del visitante debe ser contrarrestada con 70 experiencias positivas), quieren conseguir el estereotipo del trabajador de los parques temáticos de Disney “sonriendo constantemente”. Sus programas de formación, obligatorios para todos los empleados, enseñan cómo comunicar las emociones a los visitantes de Walt Disney World. Fue el mismo Walt Disney el que ideó la Universidad de Disney, que más que una institución es un proceso de socialización dirigido a los nuevos empleados. Aprenden la historia, valores y normas de la organización en el módulo llamado “Tradiciones”. El módulo de “Inmersión en la división” comprende el aprendizaje de funciones específicas asociadas al rol que se va a desarrollar y presenta contenidos transversales como el mostrarse amigable con los visitantes, sonriente y procurando mantener unas instalaciones siempre limpias. La expresión de emociones positivas es una exigencia para los puestos de trabajo que obligan a un contacto directo con los visitantes. Esto hace referencia al concepto de “trabajo emocional” que será abordado en el [apartado 1.6.1](#). En Walt Disney World la regulación emocional por medio de una actuación superficial es una pieza clave en la formación de los nuevos empleados. Lo que se pide es que actúen expresando emociones positivas aunque realmente estén experimentando emociones de signo contrario. Se consigue una actuación superficial utilizando claves verbales y no verbales como expresiones faciales, tonos de voz y gestos ajustados a la emoción que se quiere expresar. El problema de las actuaciones superficiales es que pueden llegar a producir disonancia emocional e incluso cansancio emocional. Para contrarrestar el cansancio emocional, en Walt Disney World se insiste en la autoeficacia y el ajuste persona-puesto, así como en el liderazgo participativo que ofrece recursos para hacer frente a las demandas de los puestos.

El mundo académico tampoco se ha mostrado impasible ante los resultados de las investigaciones sobre IE y el uso que de los mismos hacen algunas empresas. Por ejemplo, Nitin Nohria, decano de Harvard Business School, reconocía en una entrevista publicada en *The New York Times* la necesidad de introducir nuevos elementos en sus planes y programas de formación. Además de transmitir una visión globalizada del mundo y una preocupación continuada por la integración de nuevos aprendizajes que ayuden en el desarrollo de lo que ellos llaman la “imaginación empresarial”, Nohria destaca la importancia de la IE en el ejercicio del liderazgo. Dentro del primer año de formación han creado un curso en el que los alumnos se organizan en grupos de 6 a 8 integrantes para la realización de diferentes tareas que tienen como objetivo entender los

aspectos básicos del liderazgo, aprender el significado de la eficacia en el trabajo en equipo y desarrollar su IE aprendiendo también cómo son percibidos por otras personas.

La contribución de la IE al currículo de los profesionales médicos en EE. UU. constituye una fuente de controversia. Trabajos como los de Stratton *et al.* (“Emotional intelligence and clinical skills: preliminary results from a comprehensive clinical performance examination”) y Leddy *et al.* (“Does an Emotional Intelligence Test Correlate With Traditional Measures Used to Determine Medical School Admission?”) ambos publicados en *Academic Medicine*, arrojan resultados similares. A pesar de que la IE no parece correlacionar con los resultados de las pruebas tradicionales de admisión para los estudiantes de nuevo ingreso, siempre quedará la duda de si realmente esas pruebas permiten conocer aspectos como la calidad de las relaciones futuras entre profesionales y pacientes o el nivel de quejas de estos sobre el trato recibido, o si fundamentalmente se corresponden con pruebas de tipo cognitivo y que, por tanto, es normal que midan cosas diferentes a la IE. Los profesores Carol Elam y Terry Stratton de la Universidad de Kentucky reconocen la utilidad de la IE en la práctica médica, por ejemplo, moderando o mediando las habilidades profesionales para conseguir la adherencia del paciente en un tratamiento con efectos secundarios adversos, mejorando las interacciones entre los compañeros que trabajan en equipo, o incluso permitiendo reacciones adaptativas ante situaciones de estrés.

Determinar, por tanto, si la IE es clave en la vida organizacional no es nada fácil, o al menos habría que ser cauto a la hora de hacer una afirmación positiva rotunda. Más allá de las evidencias de las relaciones entre la IE y otras variables presentes en el trabajo obtenidas por medio de la investigación, aspecto este que será abordado en el [capítulo 3](#) y que ayudará a responder si la IE es clave en las organizaciones, resulta conveniente revisar cómo se ha llegado a la situación presente. El contenido de los siguientes apartados complementa el análisis sobre el desarrollo del concepto de IE abordado en el [apartado 1.3](#) con una atención exclusiva al ámbito del trabajo.

1.6.1. Emociones en el trabajo

Resulta difícil concebir una actividad laboral desvinculada de las emociones. Uno puede llegar a experimentar emociones positivas como el orgullo o la alegría después de una jornada laboral satisfactoria, a la vez que tristeza y disgusto cuando las cosas no acaban saliendo como se esperaba. Esto quiere decir que la vida laboral no deja de ser una vida emocional y sin embargo hasta hace relativamente poco tiempo no se ha prestado suficiente atención al estudio de las emociones en el trabajo, no al menos desde un punto de vista científico. La explicación a este hecho reside en los abordajes teóricos y metodológicos de la realidad organizacional. Desde los enfoques mecanicistas y con base en el realismo estructural, las organizaciones son concebidas racionalmente para el logro

de unos objetivos compartidos. Los elementos clave en esta forma de entender la organización, tal y como afirma el profesor Neal Ashkanasy de la Universidad de Queensland, se corresponden con factores cognitivos, motivacionales y de rendimiento, no así con los emocionales. Las emociones son incluso vistas como opuestas a lo racional y pueden dar lugar a resultados imprevisibles en contextos organizacionales. De ahí la necesidad de su control o, en los casos más extremos, su eliminación. El ejemplo descrito anteriormente sobre Walt Disney World serviría para entender cómo la organización pretende controlar las emociones de sus empleados para asegurar el logro de los objetivos establecidos.

Coincidiendo con los profesores Cynthia Fisher y el mismo Ashkanasy, en su trabajo “The emerging role of emotions in work life: an introduction”, es posible afirmar que es el sociólogo Arlie Russell Hochschild con su trabajo “The Managed Heart” publicado en el año 1983 la influencia más moderna al estudio de las emociones en el ámbito laboral. Su propuesta ha servido de base para diferentes trabajos desarrollados a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, sobre la importancia de la expresión de emociones como un requerimiento más dentro de los roles laborales, el estudio del afecto como un rasgo estable que explica parte de la satisfacción laboral o el interés por los estados de ánimo en el trabajo. Este autor entiende como “trabajo emocional” la actuación sobre las emociones de manera que se consigan expresiones corporales y faciales que puedan ser observadas de forma pública. Comprende la expresión emocional y las experiencias relacionadas con las emociones manifestadas, lo que puede llevar a la conclusión errónea de que todo trabajo es trabajo emocional ya que es difícil concebir una actividad laboral sin experiencias emocionales. La condición necesaria para poder hablar de “trabajo emocional” es que las expresiones emocionales y las experiencias relacionadas sean una demanda más del rol desempeñado. Una guía práctica para entender con mayor profundidad lo que significa el “trabajo emocional”, así como las estrategias que pueden ayudar a evitar sus consecuencias negativas y potenciar las positivas, es la Nota Técnica de Prevención del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo elaborada por Nogareda, Gracia, Martínez y Salanova “El trabajo emocional: concepto y prevención”.

El interés por las emociones en el trabajo, no obstante, comienza varios siglos atrás. Willem Mastenbroek en su trabajo “Organizational behaviour as emotion management” hace un recorrido histórico por los hitos más relevantes en el análisis de la gestión de emociones en contextos laborales. Uno de estos hitos acontece en nuestro país. En el año 1647, el jesuita Baltasar Gracián publica la obra *Oráculo manual y arte de prudencia*, en la que se incluyen 300 aforismos para triunfar en la vida. Las emociones y el uso de las mismas están muy presentes en todo el trabajo. Por ejemplo, en la [página 65](#) de la obra, Gracián recomienda lo siguiente:

Comprehension de fi. En el genio, en el ingenio, en dictámenes, en afectos. No puede uno fer feñor de fi, fi primero no fe comprehende. Ay espejos del roftro, no los ay del animo: fealo la difcreta reflexion fobre fi, y quando fe olvidare de fu imagen exterior, conferve la interior para

emendarla, para mejorarla. Conozca las fuerzas de su cordura y futilidad para el emprender: tantee la irracionalidad para el empeñarse; tenga medido su fondo, y pesado su caudal para todo.

Afirmaciones de este tipo formuladas casi 350 años antes de que Mayer y Salovey hablasen por primera vez de comprensión emocional y de IE, explican que la obra se convirtiese en éxito de ventas en el año 1992 en EE. UU., con más de 100.000 ejemplares vendidos. La prestigiosa publicación *Library Journal*, la presentaba “como una fórmula universal, práctica y aplicable a los negocios”.

En la actualidad se asume como algo normal que la racionalidad se complementa con las emociones y que, de hecho, estas son necesarias en los procesos de toma de decisiones, pudiendo diferentes estados afectivos influir de manera diferenciada sobre las cogniciones.

Los investigadores preocupados por el estudio de las emociones en contextos organizacionales se han multiplicado en los últimos años. Prueba de ello es el crecimiento de EMONET (Emotions Network), una lista de distribución creada en 1996 por el profesor Ashkanasy y que en la actualidad cuenta con más de 700 miembros. Desde su creación, cada dos años se celebra la “International Conference on Emotion and Worklife” y la red publica anualmente una colección (Research on Emotion in Organizations) que incluye los trabajos más relevantes presentados en estas conferencias, así como publicaciones invitadas de expertos en el campo de las emociones en el trabajo. En el año 2005 se publica el primer volumen de la serie, aunque anteriormente habían publicado cuatro obras con las conferencias celebradas hasta esa fecha. En el [cuadro 1.1](#) aparecen listados todos los títulos publicados hasta la fecha.

Lo que se desprende de lo recogido en publicaciones como las que forman parte de la serie “Research on Emotion in Organizations” es que existe una influencia recíproca entre trabajo y emociones. El trabajo, tal y como queda recogido en el capítulo de Salanova, Peiró y Prieto sobre el significado del trabajo, que aparece en el libro *Los jóvenes ante el primer empleo: el significado del trabajo y su medida*, comprende tanto implicaciones psicosociales positivas (contribuye a la realización personal, proporciona estatus social o promueve las relaciones sociales, entre otras) como negativas (valen como ejemplos la monotonía o la humillación). Estas implicaciones psicosociales son el origen, a su vez, de emociones positivas y negativas. De otro lado, las emociones también acaban influyendo sobre determinados aspectos del trabajo como el rendimiento, el bienestar y el clima organizacional. La “Teoría de los Eventos Afectivos” de Weiss y Croponzano sirve como ejemplo integrador del influjo recíproco entre trabajo y emociones. Distintos factores del ambiente laboral como los roles desempeñados o el diseño del trabajo suscitan emociones que a su vez actúan sobre resultados del trabajo como las actitudes o la productividad, por ejemplo.

Cuadro 1.1. Publicaciones de la colección “Research on Emotion in Organizations”

-
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. y Zerbe, W. J. (2000). *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*. Westport, CT: Quorum Books.
 - Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J. y Härtel, C. E. J. (2002). *Managing emotions in the workplace*. New York: ME Sharpe.
 - Härtel, C. E. J., Zerbe, W. J. y Ashkanasy, N. M. (2005). *Emotions in organizational behavior*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
 - Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. y Zerbe, W. J. (2005). *The effect of affect in organizational settings*. Oxford, UK: Elsevier Science/JAI.
 - Zerbe, W. J., Härtel, C. E. J. y Ashkanasy, N. M. (2006). *Individual and organizational perspectives on emotion management and display*. Oxford, UK: Elsevier Science/JAI.
 - Härtel, C. E. J., Ashkanasy, N. M. y Zerbe, W. J. (2007). *Functionality, Intentionality, and Morality*. Oxford, UK: Emerald Group/JAI.
 - Zerbe, W. J., Ashkanasy, N. M. y Härtel, C. E. J. (2008). *Emotions, Ethics, and Decision-Making*. Bingley, UK: Emerald Group/JAI.
 - Härtel, C. E. J., Ashkanasy, N. M. y Zerbe, W. J. (2009). *Emotions in Groups, Organizations, and Cultures*. Bingley, UK: Emerald Group/JAI.
 - Zerbe, W. J., Härtel, C. E. J. y Ashkanasy, N. M. (2010). *Emotions and Organizational Dynamism*. Bingley, UK: Emerald Group/JAI.
 - Härtel, C. E. J., Ashkanasy, N. M. y Zerbe, W. J. (2011). *What Have We Learned? Ten Years On*. Bingley, UK: Emerald Group/JAI.
 - Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. y Zerbe, W. J. (2012). *Experiencing and Managing Emotions in the Workplace*. Bingley, UK: Emerald Group/JAI.
-

1.6.2. Irrupción de la Inteligencia Emocional en el ámbito laboral

El profesor Peter Jordan, de la Griffith University, junto con Ashkanasy y Ascough, en su trabajo “Emotional intelligence in organizational behavior and industrial-organizational psychology” del año 2007, publicado en el libro *The science of emotional intelligence: knowns and unknowns* se muestra muy sucinto al explicar el interés por el estudio de la IE en los contextos de trabajo. Señala dos motivos:

- El deseo de encontrar nuevas fórmulas y planteamientos que lleven a una mejora de los resultados en el mundo de los negocios.
- El deseo de conocer más variables por parte de los directivos y gestores de las organizaciones que ayuden a explicar el comportamiento organizacional, en su sentido más amplio.

De la misma manera que los orígenes de la psicología del trabajo y de las organizaciones aparecen ligados al estudio de las diferencias individuales con una clara visión utilitarista del comportamiento humano, también el interés por aspectos próximos a la IE se circunscribe al campo de la evaluación psicológica. La preocupación por

establecer habilidades no cognitivas que ayuden a explicar variables criterio relacionadas con el éxito en la actividad laboral, como la comunicación o la empatía, entre otras, y la atención a competencias sociales y emocionales en la predicción de la efectividad en el empleo, pueden considerarse como la antesala del estudio de la IE en el trabajo.

El recorrido breve y reciente de la IE en el ámbito laboral comprende la publicación de obras que han permitido el acercamiento del constructo a la sociedad en general. En nuestro país se han editado, entre otras, *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, de Goleman, *El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional*, de Goleman, Boyatzis y McKee, o *El directivo emocionalmente inteligente: la inteligencia emocional en la empresa*, de Caruso y Salovey. Estos trabajos se basan, evidentemente unos más que otros, en los datos derivados de la investigación sobre la IE y los resultados positivos relacionados con su validez predictiva y de constructo. En contextos laborales la IE se ha relacionado con el rendimiento, los procesos de negociación, los estilos de liderazgo o el estrés laboral, por citar solo algunos ejemplos. Fundamentalmente lo que se ha pretendido es demostrar el peso de la IE sobre estos constructos más allá de lo explicado por los rasgos de personalidad o variables de tipo cognitivo. Sin embargo, la misma polémica contemplada en el [apartado 1.5](#) sobre la conceptualización de la IE se reproduce en la investigación del constructo en contextos laborales, caracterizándose por ser controvertida y un foco de críticas. Dos ejemplos de ello son las obras *The Science of Emotional Intelligence: Current Consensus and Controversies*, de Moshe Zeidner, Richard D. Roberts y Gerald Matthews; y *Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits?*, de John D. Mayer, Peter Salovey y David R. Caruso.

Para comprender la utilidad de la IE en contextos laborales, se describen brevemente los estudios más recientes que, de manera general, han revisado las conexiones entre IE y variables del trabajo. Algunos de estos trabajos abordan de forma parcial la relación IE-trabajo ocupándose de otros ámbitos como la salud o la educación.

En el año 2004, Zeidner, Matthews y Roberts publican en la revista *Applied Psychology: An International Review* el trabajo “Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review”. Revisan de forma crítica diferentes definiciones y modelos de IE (habilidad, mixtos y competencias emocionales), para acabar resumiendo trabajos empíricos cuyo objetivo era determinar la validez concurrente en la predicción del rendimiento en el trabajo. Incluyen estudios que, sin diferenciar el modelo desde el que parten, encuentran resultados positivos en la aportación que la IE hace a la explicación del rendimiento, aunque la variabilidad en la medida de la variable criterio es muy alta (evaluaciones de los supervisores sobre el ajuste de los trabajadores a las funciones del trabajo, progreso en el trabajo en un intervalo temporal prefijado, recaudaciones realizadas por contables, situación de desempleo prolongada, ocupación de cargos de responsabilidad en empresas en expansión o sentido de competencia, entre otras). Revisan también un trabajo de Bar-On en el que algunas dimensiones de la IE llegan a explicar el 20% de la varianza en la satisfacción laboral.

Publicado en la revista *Journal of Organizational Behavior* en el año 2005, el artículo “The Case for the Ability Based Model of Emotional Intelligence in Organizational Behavior” de Daus y Ashkanasy, recoge la respuesta de los autores a un conjunto de críticas de los detractores del modelo de habilidad de la IE. Estructuran su trabajo aportando argumentos para refutar las debilidades señaladas por otros. Concretamente responden a:

- La IE es un constructo no científico con el que algunos oportunistas (académicos convertidos en asesores) se han hecho ricos y famosos.
- Atendiendo a criterios psicométricos, los instrumentos que miden IE no son válidos.
- La evidencia empírica que relaciona IE y resultados del trabajo es muy débil.

Como respuesta a la última crítica, Daus y Ashkanasy hacen una recopilación de trabajos con resultados positivos de la relación entre IE y liderazgo, rendimiento individual y de grupo; y trabajo emocional. Entre esos trabajos también se incluyen aspectos que tienen que ver con el éxito en el desarrollo de tareas específicas del puesto ocupado, satisfacción laboral, compromiso organizacional y calidad del servicio prestado a los clientes.

El profesor Jordan, junto a sus colaboradores, publica dos capítulos de libro en los que revisan investigaciones en las que se relacionan variables del trabajo con la IE. El primer trabajo se publica en el año 2006 en el libro editado por Murphy *A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* con el título “Evaluating the Claims: Emotional Intelligence in the Workplace”. Un año más tarde, incluye el capítulo “Emotional intelligence in organizational behavior and industrial-organizational psychology” en la obra de Matthews, Zeidner y Roberts *The science of emotional intelligence: knowns and unknowns*. Para Jordan es especialmente necesario recabar evidencia empírica que permita comprobar en qué medida las grandes aspiraciones y retos de la IE en el mundo del trabajo han sido alcanzados. Es justo lo que hace en su trabajo del año 2006, incluyendo además explicaciones teóricas que ayuden a comprender las relaciones halladas en la investigación. Revisa trabajos que toman como base el modelo de habilidad de Mayer y Salovey, relacionando la IE con:

- Rendimiento en el trabajo. Diferencia entre los estudios que se ocupan del rendimiento individual (tareas de tipo cognitivo como la toma de decisiones) y del rendimiento en grupos o equipos de trabajo.
- Éxitos en la trayectoria profesional. Medidos por los resultados de los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Liderazgo y liderazgo transformacional.

Como consecuencia de la intensa actividad investigadora en torno a la IE en el mundo del trabajo, Jordan *et al.*, en su trabajo del 2007 y siguiendo un esquema de clasificación propuesto por Daus y Ashkanasy, estructuran su revisión de publicaciones en tres corrientes o aproximaciones, abarcando no solo los estudios desde el modelo de habilidad (los instrumentos de medida que se nombran, se explican detalladamente en el [capítulo 2](#)):

- Corriente 1. Estudios desde el modelo de habilidad y utilizando como instrumento de medida el MSCEIT.
- Corriente 2. Estudios desde el modelo de habilidad y utilizando medidas distintas al MSCEIT, sobre todo medidas de autoinforme.
- Corriente 3. Estudios desde los “modelos mixtos”, empleando instrumentos como el EQi de Bar-On o el Emotional Competency Index (ECI) de Boyatzis.

Describen estudios desde todas las corrientes que comprenden el análisis de la relación entre la IE y las siguientes áreas:

- Conductas organizacionales positivas. Definidas como las acciones que ayudan a mejorar las relaciones de trabajo y contribuyen a mantener un clima positivo y entre las que se incluyen el compromiso organizacional, un bajo nivel de rotación y la ciudadanía organizacional.
- Habilidades interpersonales y gestión de las relaciones sociales. Los estudios incluidos fundamentalmente tienen que ver con los resultados obtenidos por los equipos de trabajo y no siempre comprenden muestras de trabajadores. Las relaciones con los clientes de las organizaciones y la satisfacción de estos con los intercambios organizacionales también se han relacionado con la IE.
- Gestión del conflicto y negociación. Todos los trabajos incluidos son exploratorios y utilizan muestras de estudiantes en lugar de trabajadores.

Tras describir con detalle los elementos fundamentales del modelo de habilidad, así como las ventajas e inconvenientes que se derivan de la aplicación del MSCEIT para evaluar IE, Lopes, Côté y Salovey en su trabajo “An ability model of emotional intelligence: Implications for assessment and training” publicado en la obra *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work*, plantean las posibles conexiones entre IE y la calidad de las relaciones interpersonales en distintos contextos y de manera específica en el trabajo. Posteriormente, aportan los resultados de investigaciones que se han ocupado del análisis de las relaciones entre IE y variables relacionadas con el rendimiento en el trabajo, independientemente de las muestras empleadas (estudiantes o empleados). Por último, los autores hacen una propuesta de acciones para entrenar cada una de las habilidades del modelo de Mayer y Salovey y de las ventajas y limitaciones de

los programas de entrenamiento. Dentro del apartado en el que se ocupan de revisar la evidencia empírica, diferencian entre los estudios que analizan constructos relacionados con el rendimiento en el trabajo, o variables de tipo positivo (rendimiento de equipos de trabajo, respuesta en situaciones de evaluación simulando un proceso selectivo, rendimiento individual, liderazgo o calidad del servicio prestado al cliente, entre otros) y aquellos en los que se obtienen resultados de tipo negativo. Por ejemplo, líderes con altas puntuaciones en comprensión emocional son valorados de forma positiva en cuanto al servicio que prestan a los clientes, no así en cuanto a los niveles de productividad alcanzados por los equipos que lideran o, en el caso de procesos de negociación, los negociadores con puntuaciones elevadas en percepción emocional son evidentemente muy hábiles a la hora de identificar las emociones expresadas por otros negociadores, pero a la vez son percibidos como fríos y distantes.

Cartwright y Pappas, después de revisar, a modo de introducción, concepciones, modelos teóricos e instrumentos de medida de la IE, en su trabajo “Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace”, del año 2008, publicado en *International Journal of Management Reviews*, incluyen un apartado relativo a la IE y el ámbito laboral. Revisan los estudios sobre IE en las siguientes áreas:

- Rendimiento. Incluyen trabajos desde diferentes modelos teóricos y concluyen que los resultados positivos hallados parecen depender de la presencia de un nivel medio de inteligencia de tipo cognitivo.
- Efectividad del liderazgo. En los trabajos que revisan destaca la relación con el liderazgo transformacional. Asocian la efectividad del liderazgo sobre todo a la habilidad para la percepción de emociones.
- Comportamiento desajustado y disfuncional. Los procesos analizados dentro de este apartado, resaltando el papel de la IE, tienen que ver con el acoso psicológico o bullying en las organizaciones y con el estrés laboral. Concretamente los estudios plantean una relación negativa entre la IE y este tipo de procesos.
- Cambio organizacional. Comprende aquellos aspectos que pueden favorecer la introducción de cambios dentro de las organizaciones y la gestión de las resistencias al mismo.
- Contactos en el ofrecimiento de servicios. No se aporta evidencia empírica pero sí diferentes argumentaciones de tipo teórico que ayudan a comprender la importancia de la IE en aquellos servicios ofrecidos por las organizaciones que implican un contacto directo con el cliente.

Si la mayor parte de las revisiones contempladas se ocupan de trabajos con base en el modelo de habilidad, algunas incluso de forma exclusiva, la propuesta de Petrides en su trabajo “Ability and Trait Emotional Intelligence” hace un planteamiento radicalmente diferente. El capítulo está publicado en el libro *The Wiley-Blackwell*

Handbook of Individual Differences de Chamorro-Premuzic, von Stumm y Furnham (2011). Después de recoger los problemas asociados al modelo de habilidad de IE, y sobre todo a la forma de evaluar el constructo que se plantea en el mismo, el autor defiende el empleo de la IE como rasgo, reconociendo la importancia de la subjetividad en la experiencia emocional. Petrides explica la teoría de la IE rasgo, describe diferentes instrumentos desarrollados a partir de la misma y comenta aplicaciones de la IE rasgo en diferentes ámbitos (clínico, salud, educativo, organizacional y social) a partir de los resultados derivados de la investigación realizada. Dentro del ámbito organizacional Petrides recoge estudios que, aunque no llega a describirlos, analizan relaciones entre la IE rasgo y el estrés laboral, el control o la autonomía en el puesto de trabajo, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la conducta emprendedora y el *burnout*.

Brackett, Rivers y Salovey, también en el año 2011, publicaron un artículo en la revista *Social and Personality Psychology Compass* con el título “Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success”. Centrándose de forma exclusiva en el modelo de habilidad revisan los estudios en los que se han encontrado resultados positivos empleando el MSCEIT. Los ámbitos analizados son diversos: bienestar psicológico, psicopatología o rendimiento en contextos educativos, entre otros. Incluyen un apartado en el que se ocupan del rendimiento en contextos laborales, aunque además del rendimiento, también citan estudios que relacionan la IE con satisfacción laboral, *burnout* y liderazgo.

Cuadro resumen

Modelos más relevantes sobre IE:

- *Modelo de Mayer y Salovey*

- Definición: IE es un conjunto de habilidades para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, para acceder o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; habilidades para la comprensión y conocimiento emocional, y para regular emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.
- Componentes:
 - Percepción y expresión emocional
 - Facilitación emocional

- Comprensión emocional
 - Manejo emocional
- Tipo de modelo: habilidad.
-
- *Modelo de Goleman*
 - Definición: IE es la capacidad para reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para motivarse y gestionar la emocionalidad propia y en las relaciones interpersonales.
 - Componentes:
 - Autoconciencia: conciencia emocional, correcta autovaloración y autoconfianza.
 - Autorregulación: autocontrol, fidelidad, conciencia, adaptabilidad e innovación.
 - Motivación: impulso hacia el logro, iniciativa, compromiso y optimismo.
 - Empatía: comprensión de otros, servicio de orientación, desarrollo de otros, diversificación y conciencia política.
 - Habilidades sociales: influencia, comunicación, manejo del conflicto, liderazgo, catalizar el cambio, construir lazos, colaborar, cooperar y trabajar en equipo.
 - Tipo de modelo: mixto.
-
- *Modelo de Bar-On*
 - Definición: IE es un conjunto de rasgos emocionales y rasgos de personalidad que interactúan de forma constante en la persona para asegurar su adaptación al medio.
 - Componentes:
 - Área intrapersonal: autoconciencia, asertividad, independencia, autoestima y autorrealización.
 - Área interpersonal: empatía, responsabilidad social y relaciones

interpersonales.

- Área de adaptación: solución de problemas, comprobación de la realidad y flexibilidad.
- Gestión del estrés: tolerancia al estrés y control de impulsos.
- Estado de ánimo general: felicidad y optimismo.

– Tipo de modelo: mixto.

- *Modelo de Petrides y Furnham*

– Definición: este modelo hace referencia a un conjunto de disposiciones de conducta y autopercepciones relacionadas con la capacidad para reconocer, procesar y utilizar información emocional.

– Componentes:

- Adaptabilidad, asertividad, expresión de emociones, gestión de emociones de otros, percepción de emociones de uno mismo y de otros, regulación de las emociones, impulsividad (baja), aptitudes para las relaciones, autoestima, automotivación, competencia social, gestión del estrés, empatía rasgo, felicidad rasgo y optimismo rasgo.

– Tipo de modelo: mixto.

Evolución desde las emociones a la IE en el trabajo:

Después de revisar la utilización que algunas organizaciones de cierto prestigio hacen de la IE y de los resultados que han obtenido o esperan obtener con ello, en este apartado se contempla el recorrido que ha llevado al mundo empresarial, desde la desatención o negación de las emociones, por primar factores cognitivos, motivacionales y de rendimiento, hasta su consideración como un requerimiento más de algunos roles laborales y un elemento clave en la explicación de la satisfacción laboral o el estado de ánimo general. La colección “Research on Emotion in Organizations” incluye los tópicos de investigación que se han abordado en los últimos años acerca de las emociones y el trabajo.

Tras el interés por las emociones, la búsqueda continuada de habilidades no cognitivas que expliquen el éxito en la actividad laboral es lo que ha redirigido el foco hacia la IE, relacionándola entre otros con el rendimiento, los procesos de negociación,

los estilos de liderazgo o el estrés laboral, y tratando de demostrar si este constructo novedoso añade algo a lo ya explicado por rasgos de personalidad o variables de tipo cognitivo. Para comprender la utilidad de la IE en contextos laborales, en el apartado se describen brevemente los estudios recientes que han abordado el nexo IE-trabajo.

Estudio de caso

El siguiente caso que puede ocurrir en cualquier organización.

El caso

Juan Ángel es el jefe de una sección perteneciente a una organización municipal. Tiene bajo su cargo a siete empleados públicos con los que cada día discute a la vez que reparte el trabajo que deben desarrollar y terminar durante la jornada laboral. Juan Ángel siempre delega el poder de toma de decisión en sus empleados y siempre los defiende delante de sus jefes. Cree que cada uno de ellos es imprescindible para el buen desarrollo del trabajo en la sección que dirige. Debido al rumor extendido dentro de la organización de que se está fraguando un ERE, los empleados están algo inquietos y esa inquietud es percibida por Juan Ángel cuando observa sus rostros a lo largo de su jornada laboral. Él trata de animarlos y calmarlos diciéndoles que no habrá ningún despido dentro de su sección, además de defender la labor realizada por los mismos delante de los máximos mandatarios de la organización, siempre que tiene oportunidad.

Al término de su jornada laboral Juan Ángel se dirige a su casa bastante cansado, el ambiente de tensión en la organización no es el idóneo para el desarrollo del trabajo diario y además supone un plus de estrés en el día a día. Este estrés en ocasiones se dispara y se desplaza al ambiente familiar. Así cuando llega a casa se encuentra a su hijo de 20 años que le comenta que ha suspendido tres asignaturas de la carrera. Juan Ángel estalla ante la noticia gritando y diciéndole que como siga así no llegará a nada en la vida y que parece mentira que no vea lo que su padre trabaja para que él pueda hacer una carrera y que en vez de tomárselo en serio esté tan relajado. Al cabo de dos horas, Juan Ángel reflexiona sobre las palabras que ha dedicado a su hijo y culpa de ellas a la tensión que está teniendo en su trabajo. Se promete a sí mismo que la próxima vez que ocurra algo parecido hablará al chico en otros términos e intentará controlar más su carácter.

Actividad

Analice los distintos componentes emocionales que se dan en el relato utilizando alguno de los modelos de IE descritos en el capítulo.

Preguntas de autoevaluación

1. ¿Qué autor hizo popular el término de IE?
 - a) Goleman
 - b) Mayer y Salovey
 - c) Bar-On

2. El modelo de IE de Bar-On es un modelo:
 - a) De habilidad
 - b) Mixto
 - c) Puro

3. Complete con ejemplos el siguiente cuadro teniendo en cuenta el modelo de IE de Mayer y Salovey.

	<i>Competencia personal</i>	<i>Competencia social</i>
Percepción	Cuando hablo sobre el paro existente en España mi cara refleja esa emoción	
Comprensión		Sé como se siente mi vecina ahora que ha fallecido su madre
Facilitación	Debo cambiar mi estado emocional para realizar una tarea complicada	
Manejo emocional		Acaban de darme un golpe en el coche y busco una alternativa positiva a la discusión

4. ¿Quién o quiénes son considerados los padres de la IE?
 - o a) Mayer y Salovey
 - o b) Bar-On
 - o c) Goleman

5. ¿Qué aportación se considera la influencia más moderna al estudio de las emociones en el ámbito laboral?
 - o a) La obra *The Managed Heart*, de Hochschild
 - o b) Los aforismos que aparecen en la obra de Baltasar Gracián *Oráculo manual y arte de prudencia*
 - o c) El modelo de habilidad de Mayer y Salovey

Lecturas recomendadas

Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). "What is emotional intelligence?" En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-34). Nueva York: Basic Books. (Capítulo de libro).

En este capítulo los investigadores proponen una reformulación teórica del concepto de IE para

subsancar por una parte la limitación de conceder una especial importancia a la percepción y expresión de emociones dejando a un lado la capacidad para comprender y reflexionar sobre ellas y por otro lado para desvincularse de otras propuestas o acercamientos teóricos al modelo de IE propuesto por ellos. Así los autores mantienen que la IE, desde su visión, tiene que ver con la habilidad para razonar sobre emociones y la capacidad de las emociones para mejorar y guiar el pensamiento no incluyendo ningún tipo de característica de personalidad en su definición.

Mikolajczak, M. (2009). "Going beyond the ability-trait debate: the three-level model of emotional intelligence". *Electronic Journal of Applied Psychology*, 5 (2), 25-31. (Artículo de revista)

En este trabajo la autora presenta un modelo unificador que tiene como objetivo conciliar dos concepciones opuestas de la IE: la concepción de la IE como una forma de habilidad o capacidad y la concepción de la IE como un rasgo de la personalidad. El artículo comienza con un examen crítico y una síntesis de los argumentos principales de cada perspectiva. En función de esta revisión, se sugiere que ambas perspectivas han contribuido a ampliar el conocimiento científico sobre los procesos que subyacen a las habilidades emocionales. A fin de permitir que ambos convivan por derecho propio, propone un modelo de tres niveles de IE: conocimiento, habilidades y disposiciones. Este trabajo concluye haciendo hincapié en las implicaciones del modelo propuesto para la investigación y la práctica de la IE.

Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). "Emotional Intelligence". *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211. (Artículo de revista)

En este artículo, los autores presentan un marco de su concepto de IE, que abarca un conjunto de habilidades tales como la expresión de las emociones en uno mismo y en los demás, la regulación efectiva de las emociones en uno mismo y los demás, y la utilización de los sentimientos para guiar el pensamiento y lograr objetivos de vida. Comienzan revisando el debate acerca de las cualidades adaptativas versus desadaptativas de la emoción. Luego exploran la literatura sobre IE y especialmente sobre la Inteligencia Social, para examinar el lugar que ocupan las emociones en las concepciones tradicionales de inteligencia. Proponen un marco de integración de la investigación sobre emociones. A continuación revisan los componentes de la IE. Para concluir, revisan el papel de la IE sobre la salud mental y sugieren futuras líneas de investigación.

Zeidner, M., Matthews, G. y Roberts, R. (2009). *What we know about emotional intelligence*. Londres: The MIT Press. (Libro)

Los autores en el capítulo inicial plantean una reflexión: ¿Por qué es tan importante la IE en nuestra cultura? A partir de esta pregunta desglosan poco a poco el concepto de IE, comenzando por sus orígenes hasta hoy en día. Analizan la figura de Goleman y lo que supuso este autor para el "despegue" de la IE, y describen su modelo de IE. Así mismo analizan los conflictos e influencias de la inteligencia en el mundo de las emociones a través de artistas, filósofos, escritores y científicos. Describen una ciencia de la IE basada en tres pilares fundamentales (teoría, medida y aplicaciones) como futuro para un estudio científico de la IE. Para finalizar, en el libro se plantea la controversia entre los distintos modelos teóricos que se ocupan de la IE.

Medición y evaluación de la Inteligencia Emocional

2.1. Tipos de medidas con relación a los modelos

En el ámbito organizacional es importante poder medir o evaluar en qué nivel se encuentran los trabajadores respecto a una dimensión (nivel individual) para así analizar el estado del grupo (nivel grupal) y de la organización (nivel organizacional) respecto a esta variable. Esta evaluación permitirá considerar si es necesario realizar alguna actuación o intervención para su mejora.

En el capítulo anterior se puso de manifiesto la existencia de diversas propuestas que pueden englobarse en torno a dos corrientes fundamentales a la hora de aproximarnos a la Inteligencia Emocional (IE). En resumen, el *modelo de habilidad* define la IE como el resultado de una interacción adaptativa entre la emoción y la cognición que incluye la habilidad para percibir, asimilar, comprender y manejar las emociones propias y las de los demás. En segundo lugar, los denominados *modelos de rasgos o mixtos* definen la IE como un conjunto de rasgos estables de personalidad, competencias socioemocionales, aspectos motivacionales y diversas habilidades cognitivas. En cada uno de estos dos modelos globales han surgido otros modelos que se centran de manera específica en algún aspecto concreto (i.e., su relación con la personalidad).

El concepto de IE ha suscitado grandes elogios pero también grandes críticas, considerándose un concepto bastante controvertido. Esto ha hecho que existan fobias y filias en torno a este constructo y que haya autores que lo defiendan y otros que lo denosten. En un primer momento, las críticas más fuertes se realizaron respecto a la forma de medir la IE. Se argumentó sobre la debilidad psicométrica de los instrumentos, y también sobre la disparidad o incongruencia que en algunas ocasiones se producía entre la medición y el modelo teórico de partida. Estas fuertes críticas se han relajado en los

últimos años en los que se considera un concepto aceptado por la comunidad científica, sin que esto implique que no sigan existiendo críticas al mismo. Uno de los elementos más importantes para que el concepto se acepte de una forma generalizada ha sido precisamente el desarrollo de gran cantidad de instrumentos de evaluación, así como su revisión continua en relación con su capacidad predictiva, la validez y la fiabilidad, produciendo una mejora en estos instrumentos.

Así, actualmente los tipos de medida de la IE cuentan con un gran apoyo y una amplia utilización tanto en investigación como en el ámbito aplicado. Sin embargo, también se observa que existen distintos instrumentos en función del modelo de partida (habilidad o mixto) al que los investigadores se adhieran. De este modo, se han desarrollado distintos tipos de medida que pueden clasificarse teniendo en cuenta si se basan en: a) medidas de autoinforme, b) medidas de rendimiento o tareas de ejecución; y c) medidas de 360° o de observadores externos. Por tanto, existen medidas de autoinforme, rendimiento o de observadores externos desarrolladas dentro del modelo de habilidad o de los modelos mixtos.

A continuación se presenta un resumen de los tipos de medidas existentes en la actualidad atendiendo al doble criterio del modelo de partida y del tipo de medida. Estos instrumentos han sido desarrollados para un uso general, si bien también se han desarrollado instrumentos de manera específica para su uso en el ámbito laboral. Por ello, en el [apartado 2.2](#) se explicitan los instrumentos específicos para su uso en el ámbito laboral.

2.1.1. Medidas de autoinforme

Este tipo de instrumentos evalúa la percepción que tienen las personas sobre sus propias habilidades emocionales (intra o interpersonales). Para ello, se presentan enunciados verbales cortos con los que las personas deben manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo. Las medidas de autoinforme se utilizan ampliamente, sobre todo porque son fáciles de aplicar, permiten recoger información colectiva de un gran número de personas, son más económicas y sus propiedades psicométricas han sido altamente testadas con resultados muy satisfactorios.

En función del modelo de partida se encuentran diversos instrumentos. No pretendemos ser exhaustivos en la relación de los mismos pero sí incluir los más utilizados y probados en sus características psicométricas.

A) Medidas de autoinforme basadas en el modelo de habilidad

Los autoinformes basados en este modelo obtienen un índice global que se denomina Inteligencia Emocional Percibida (IEP). La IEP hace referencia al conocimiento que tienen los individuos sobre sus propias habilidades emocionales, no a su capacidad real. Adicionalmente, se obtienen índices para cada uno de los componentes de la IEP (percepción, comprensión y regulación). A continuación se señalan los instrumentos más utilizados bajo esta aproximación.

El primer instrumento que más atención ha recibido, así como más revisiones y propuestas de diferentes versiones, es el Trait Meta-Mood Scale (TMMS). En 1995, Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai desarrollaron este instrumento de autoinforme para medir la IE. Su objetivo era evaluar las habilidades que creen tener las personas para atender, discriminar y reparar los propios estados emocionales. De ahí que evalúe tres aspectos intrapersonales de la IE: 1) la dimensión Atención a las emociones, que se define como el grado en que las personas creen atender a sus emociones y sentimientos; 2) la dimensión Claridad emocional, que se refiere a cómo los individuos creen percibir sus emociones; y 3) la dimensión Reparación emocional, que tiene que ver con las creencias acerca de la capacidad para interrumpir y regular emociones negativas y prolongar las positivas. La primera versión de este instrumento constaba de 48 ítems pero ha sido modificado en varias ocasiones hasta reducirse a 30 ítems. En España, su validación se ha llevado a cabo por el grupo de Fernández-Berrocal de la Universidad de Málaga, proponiendo una versión de 24 ítems y posteriormente otra más reducida de 12 ítems, en 2004 y 2009, respectivamente.

Sin duda, toda esta serie creada a raíz del TMMS original es la más utilizada, pero también existen otros instrumentos que han adquirido cierta relevancia basados también en el modelo de Mayer y Salovey.

Uno de ellos, de uso extendido, ha sido el Schutte Self Report Inventory (SSRI) propuesto en 1998 por Schutte *et al.* Este instrumento incluye aspectos intrapersonales e interpersonales. Inicialmente constaba de 62 ítems, pero posteriormente se ha reducido a 33. Evalúa tres factores: 1) Valoración y expresión de las emociones tanto en uno mismo como en los demás; 2) Regulación de las emociones tanto en uno mismo como en los demás; y 3) Utilización de las emociones para resolver los problemas. También se puede obtener un único factor general. Este instrumento se ha utilizado fundamentalmente en el ámbito de la salud mostrando una relación positiva con tener buena salud y contar con relaciones interpersonales positivas. En España, existen dos versiones: la adaptación de Chico realizada en 1999 y cuyo uso está recomendado en muchas clínicas; y la adaptación en 2006 de Ferrándiz, Marín, Gallud, Ferrando, López-Pina y Prieto para estudiantes universitarios.

La principal limitación de este instrumento es que ofrece una representación incompleta del dominio muestral de la IE rasgo, estando exclusivamente basado en las tres dimensiones postuladas en el modelo inicial de Salovey y Mayer. Por ello, puede utilizarse como una medida breve de IE rasgo global con una única puntuación total.

B) Autoinformes basados en los modelos mixtos

Los modelos mixtos incluyen en sus instrumentos competencias que deben tener las personas para considerar que cuentan con IE en alguna de sus ramas. El modelo más importante es el de Bar-On. Este modelo tiene en cuenta cinco competencias en las que se incluyen distintas habilidades y características personales.

El autor que propone una primera medida es el propio Bar-On, creando en 1997 el Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i). Este autoinforme incluye 133 ítems y se presenta en dos versiones (autoevaluación y heteroevaluación). Se obtienen cinco puntuaciones o factores correspondientes a las cinco competencias (inteligencia intrapersonal, inteligencia interpersonal, adaptabilidad, manejo de estrés y estado de ánimo general). Cada una de estas cinco competencias generales o factores se compone a su vez de un conjunto de competencias o subfactores que se recogen en el [cuadro 2.1](#).

Cuadro 2.1. Competencias incluidas en el Cuestionario EQ-i

<i>Factor</i>	<i>Subfactores</i>
Destreza intrapersonal	<ul style="list-style-type: none">• Autorrefuerzo• Autoconciencia emocional• Asertividad• Independencia• Autoactualización
Destreza interpersonal	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad social• Empatía• Relaciones interpersonales
Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de la realidad• Flexibilidad• Solución de problemas
Control del estrés	<ul style="list-style-type: none">• Tolerancia a la frustración• Control de impulsos
Humor general	<ul style="list-style-type: none">• Optimismo• Felicidad

Además, este inventario incluye cuatro ítems para comprobar que los participantes no contestan al azar ni distorsionan sus respuestas en función de lo que consideran que es más aceptado socialmente o lo que será mejor valorado. Con ello, se pretende reducir

o controlar el efecto de la deseabilidad social. También en este caso la fiabilidad y la validez han sido ampliamente probadas. En concreto, se encuentran buenos niveles de consistencia. En cuanto a la validez discriminante se evidencia que las dimensiones de la personalidad evaluadas con el NEO-FFI, instrumento basado en los “cinco grandes”, sólo representan cantidades relativamente modestas de variabilidad en EQ-i, explicando un porcentaje de varianza de 0,16 a 0,29. Estos resultados confirman la capacidad de este instrumento para diferenciar el cociente emocional de otros constructos similares. En 2010, Austin, Saklofske y Mastoras comprueban con estudiantes su capacidad para predecir el éxito académico. Este instrumento ha sido ampliamente traducido y adaptado para su uso en distintos países como por ejemplo por Ugarriza en Perú, Hassan y Sader en Líbano, Regner en Argentina, o Castejón *et al.* en España.

Al ser un instrumento muy consolidado y probado, también cuenta con diferentes versiones. Así, en 2002 el mismo Bar-On desarrolla una versión más corta: el Bar-On Emotional Quotient Inventory: Short (EQ-i: S). Consta de 51 ítems que permiten obtener cinco puntuaciones específicas, una para cada factor. Esta versión reducida del instrumento presenta una adecuada validez convergente y discriminante que confirma la capacidad del mismo para diferenciar el cociente emocional de otros constructos similares. Además de esta versión corta, y debido a las dificultades que se producen para poder medir la IE en población juvenil, desarrollan un cuestionario elaborado específicamente para jóvenes. Este Inventario del Cociente Emocional (EQ-i: YV) consta de 60 ítems y se dirige a estudiantes entre los 6 y los 18 años de edad. En ambos casos, los instrumentos señalados anteriormente son considerados escalas cortas. Sin embargo, el número de ítems es elevado por lo que Parker, Keefer y Wood proponen en 2011 una nueva versión del EQ-i basada en la versión larga original de 133 ítems, pero con una extensión final de 35 ítems. Esta versión corta del instrumento presenta una estructura factorial de cuatro dimensiones: intrapersonal, interpersonal, manejo de estrés y adaptabilidad. Además, el análisis de las propiedades psicométricas de esta medida revela una buena consistencia interna, así como una adecuada validez convergente con otras medidas de IE y validez discriminante con variables de personalidad. Esta propuesta de medida corta entronca con la necesidad manifestada por investigadores y personas que intervienen en IE puesto que versiones muy largas son más costosas de administrar, mientras que versiones cortas permitirán un mayor uso del instrumento.

También se han realizado otras propuestas con distinto éxito en cuanto a su uso. Una de las que mayor atención ha recibido es la propuesta de Petrides y Furnham que en 2003 proponen el Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). El modelo de estos autores se incluye dentro de los modelos mixtos pero, a diferencia de otros, consideran la IE como un rasgo, por lo que las personas de mayor IE tendrán una personalidad con características acordes al rasgo de que se trate. Consideran que una crítica importante a la medición de la IE es el hecho subjetivo de no haber una sola respuesta correcta, por lo que incluyen esta idea en su propuesta de medición. La escala original se compone de 144 ítems que miden 5 factores formados por 15 subescalas como puede verse en el [cuadro 2.2](#).

Cuadro 2.2. Competencias incluidas en el Cuestionario TEIQue

<i>Factor</i>	<i>Subfactores</i>
Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Felicidad • Optimismo • Autoestima
Habilidades de autocontrol	<ul style="list-style-type: none"> • Control de impulsos • Autorregulación emocional • Manejo del estrés
Habilidades emocionales	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Percepción emocional • Expresión de emociones • Relaciones interpersonales
Habilidades sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de las emociones • Asertividad • Conciencia social
Facetas independientes	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad • Automotivación

Al igual que ocurre con el EQ-i, se han elaborado versiones específicas del TEIQue para distintas situaciones. Por ejemplo, hay versiones del cuestionario de 153 ítems, como el TEIQue v. 1.50, o el TEIQue-AF; versiones para medir IE en jóvenes, como el TEIQue-ASF o el TEIQueCSF, o versiones más cortas para ser completadas en menos tiempo, como el TEIQue-SF que se completa en siete minutos. También se ha adaptado para su uso en diferentes países. Por ejemplo, Pita y Kokkinaki en Grecia, Pérez-González en España, Wytykowska en Polonia, Carvalho en Portugal, Mikolajczak y Luminet en Francia y así hasta más de 15 idiomas. Información sobre las distintas versiones e instrumentos puede encontrarse en el “London Psychometric Laboratory” del “University College London” (UCL), dirigido por el propio Petrides.

Como conclusión, se puede afirmar que las medidas de autoinforme de IE han tenido una gran repercusión y desarrollo siendo ampliamente utilizadas y adaptadas a distintos países y poblaciones.

2.1.2. Medidas de ejecución

Los autoinformes implican un sesgo derivado de la propia percepción que las personas tienen sobre su IEP así como de un deseo de ofrecer buena imagen (deseabilidad social). Por ello, se proponen formas de evaluación de la IE de tipo objetivo conocidas como medidas de habilidad, o ejecución. Estas pruebas se basan en tareas de rendimiento cuya resolución requiere un nivel de habilidad determinado. En concreto, se describen situaciones que implican estados de ánimo como “¿Qué estado de ánimo sería útil sentir cuando preparamos unos adornos nuevos y emotivos para una fiesta de cumpleaños?”. La persona debe responder eligiendo uno de los siguientes estados de ánimo: fastidio, aburrimiento o alegría. En función de las respuestas seleccionadas se obtiene una puntuación. Las respuestas que son consideradas más acertadas se han establecido en función de una serie de criterios (por ejemplo, respuestas más frecuentes dadas por la población en general, o respuestas específicas dadas por expertos en IE o temas relacionados). En algunos casos, se considera que no hay una respuesta correcta sino un nivel de probabilidad respecto a la respuesta, por lo que se obtiene no un indicador de todo o nada, sino una gradación de más o menos correcto, comprobándose si la persona es o no hábil emocionalmente. Es decir, si la persona elige la emoción alegría, para seguir con el ejemplo anterior, sería más correcto que elegir fastidio mostrando una mayor habilidad emocional.

A pesar de que inicialmente podría parecer que este tipo de instrumento es más útil, no son muchos los instrumentos disponibles. Las medidas de ejecución más extendidas parten del modelo de habilidad. Además, son desarrolladas por el grupo de Mayer y Salovey, entre otras cosas, para superar los problemas que generan los autoinformes. Así, las medidas de ejecución más utilizadas son el Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS) que se propuso en 1999 y el Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT, v. 2.0) propuesto en 2002 y adaptado en 2009 a población española por Extremera y Fernández-Berrocal.

El MEIS consta de doce tareas que miden, a través de 402 ítems, los cuatro factores del modelo habilidad (véanse en el [cuadro 2.3](#) ejemplos de tareas). Las respuestas correctas se establecen en función de tres criterios:

1. Consenso, que evalúa el grado en que la respuesta también la consigna la mayoría de la población.
2. Criterio de experto, que tiene en cuenta las opiniones de reconocidos investigadores en el campo de la emoción y prestigiosos psicoterapeutas.
3. Criterio target o del objetivo, que se utiliza en ítems de expresiones faciales y diseños abstractos en los que se pregunta a la persona fotografiada qué emoción estaba sintiendo cuando fue tomada la imagen, o bien, se le pregunta al artista qué emoción quería transmitir cuando realizó dicha imagen; en este caso, las respuestas correctas son aquellas que coinciden con las emitidas por los protagonistas de las imágenes.

En general, se ha comprobado su capacidad predictiva en situaciones reales, pero algunos niveles de fiabilidad no son muy buenos.

Cuadro 2.3. Ejemplos de tareas que miden cada rama emocional

<i>Factores</i>	<i>Tipos de tarea</i>
Identificación de emociones	Análisis de las emociones observadas en rostros faciales, sonidos, imágenes e historias
Uso de emociones	Toma de decisiones en una situación emocional
Comprensión de emociones	Situaciones en que se mezclan emociones, se analiza el cambio y las transiciones de emociones
Regulación de emociones	Reacciones ante una situación y reacciones de los demás

La segunda propuesta es el MSCEIT, v. 2.0. Este instrumento proporciona una puntuación para cada tarea, que son ocho en total y la IE es evaluada a través de 104 ítems. Estas ocho tareas (ejemplos de las mismas pueden verse en el [cuadro 2.4](#)) se reducen a las cuatro ramas evaluadas (percepción, asimilación, comprensión y manejo de emociones). Las cuatro ramas generan dos puntuaciones, una referida al área experiencial que está más relacionada con los sentimientos (se corresponde con la percepción y asimilación); y otra referida al área estratégica, que comprende la capacidad de evaluar y planificar la acción teniendo en cuenta la información emocional (se corresponde con la comprensión y manejo de emociones).

Cuadro 2.4. Tareas que se incluyen en cada dimensión o rama evaluada

<i>Dimensión</i>	<i>Tareas</i>
Percepción emocional	Reconocimiento de expresiones faciales, fotografías de paisajes y diseños
Asimilación emocional	Tareas de sensación y facilitación
Comprensión de emociones	Combinación de emociones y de cambios o transformaciones emocionales

El MSCEIT ha sido adaptado y validado en múltiples ocasiones y es muy utilizado. Sin embargo, los resultados en otros países parecen no ser tan positivos como los obtenidos con la aplicación del instrumento original, de lo cual se derivan una serie de críticas importantes que tienen que ver con aspectos culturales que no han sido depurados en las distintas versiones. Esto sucede fundamentalmente porque no se han adaptado las situaciones a cada contexto cultural y los investigadores no tienen la información concreta sobre cuál es la respuesta que se considera más correcta en la evaluación, puesto que se corrige a través de la empresa propietaria del copyright.

El interés despertado por las medidas de habilidad, rendimiento o situacionales ha hecho que tengan una gran difusión no exenta de fuertes críticas. Entre ellas, destacan las proferidas por Antonakis en 2011 y 2012, quien considera que la IE medida con el MSCEIT no tiene suficiente capacidad predictiva en tareas de rendimiento y que, en realidad, la varianza que se produce respecto al rendimiento es explicada por la inteligencia general y las características de personalidad.

Debido a estas y otras críticas, se ha planteado que, posiblemente, las cuatro ramas de la IE tengan una relación diferenciada con constructos variados por lo que es posible analizarlas por separado. De hecho existen instrumentos que miden cada uno de los componentes. Sin la pretensión de ser exhaustivos, se comentan aquí algunos de ellos.

Para la percepción emocional, Carton en 1993 propone el DANVA (Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy), en el que se muestran 24 fotografías de personas de ambos sexos, con expresiones faciales emocionales con distinta intensidad. En 1998, Baum y Nowicky presentan una versión del DANVA en la que los participantes observan a dos actores profesionales que dicen una frase neutra (24 en total) pero expresando distintos estados emocionales. Los participantes deben reconocer la emoción expresada independientemente del contenido del mensaje. Finalmente, en 2004, Pitterman y Nowicki presentan un instrumento basado en posturas corporales (test postural) en el que cuatro personas (dos hombres y dos mujeres) representan 32 posturas diferentes (de pie o sentados) expresando distintas emociones balanceadas en alta y baja intensidad. Los participantes deben reconocer la emoción de que se trata. Austin propone en 2005 una tarea de ordenador (EIT; Emotional Inspection Time) en la que los participantes tienen que discriminar entre caras alegres, tristes o neutras.

En cuanto a la rama uso o facilitación emocional, la prueba más conocida es la propuesta por Mogg *et al.*, quienes en 1990 y basándose en el paradigma Stroop (Emotional Stroop Task, EST), los participantes seleccionan el color que le dan a una palabra que expresa emociones (i.e., nacimiento o muerte) y neutras (i.e., puerta). Las puntuaciones se calculan en función de la diferencia en el tiempo de reacción ante las palabras neutras y las que expresan emociones negativas.

Más conocidas son las pruebas que se basan en las ramas de comprensión y manejo de las emociones. En el primer caso, la propuesta de Lane *et al.*, de 1990, propone medir los niveles de conciencia emocional (LEAS; Levels of Emotional Awareness Scale). En esta prueba los participantes tienen que describir sus sentimientos (y los de otra persona) ante 20 escenas diferentes que reflejan ira, miedo, felicidad y tristeza. Otra propuesta es la EARS (Emotional Accuracy Research Scale) de Geher *et al.*, del 2001, que consiste en emparejar una serie de viñetas presentadas con emociones de una lista. Respecto a la rama de manejo de las emociones, es destacable la propuesta de Freudenthaler y Neubauer, en 2007, del Emotional Management Performance Test (EMPT) en el que se muestran viñetas o imágenes sobre situaciones mediante las que se evalúa el manejo de las propias emociones y de los demás. Mención especial merece el trabajo de MacCann. Esta autora propone en 2006 el test de juicio situacional del manejo emocional (SJTM; Situational Judgment Test for Management). Esta prueba incluye 40 ítems de respuesta múltiple, en los que se presentan situaciones críticas cargadas de emociones en las que los participantes debían elegir cuál sería la respuesta emocional adecuada en cada caso.

A partir del trabajo de MacCann, y dado que se ha comprobado que la IE tiene una alta correlación con inteligencia general y con algunas variables de personalidad, se plantea el paradigma de juicio situacional que da lugar a dos instrumentos que se explican a continuación. En este paradigma se analizan las distintas situaciones a las que puede enfrentarse una persona, se proponen posibles respuestas que las personas pueden dar ante esa situación y se analiza la probabilidad de elegir cada una de estas respuestas. Siguiendo el criterio de consenso, MacCann y Roberts proponen medidas que tengan en cuenta que varias respuestas pueden tener varias probabilidades de acierto. Estos autores desarrollan en 2008 dos instrumentos: el Situational Test of Emotional Understanding (STEU) que consta de 42 ítems y el Situational Test of Emotion Management (STEM), con 44 ítems. Además, se han propuesto versiones reducidas de ambos instrumentos para facilitar su uso en investigación. En concreto, se propone una versión corta de 25 ítems para el STEU y de 20 ítems para el STEM. En este caso, los autores ofrecen, sin necesidad de suscripción ni de compra, el protocolo y los niveles de consenso. A raíz de su publicación, son variadas las investigaciones en las que se ha empleado. Por ejemplo, los resultados de Austin en 2012 confirman que IE rasgo y habilidad son diferentes y que, por tanto, se necesita más investigación y desarrollo de instrumentos para medir la IE; o Libbrecht y Lievens que, en 2012, reconocen la importancia de tener en cuenta el paradigma de habilidad para medir la IE y cómo el STEU y el STEM pueden ayudar a hacer esto puesto que no tienen una relación directa con la inteligencia fluida ni la personalidad. Hay que destacar que en estos instrumentos no se incluye la percepción emocional que tendría que ver con otros elementos y puede verse afectada por elementos externos, como por ejemplo la edad.

Finalmente, en nuestro país también se ha propuesto una prueba de ejecución alternativa para medir IE. Se trata del Test de Sensibilidad a las Interacciones Sociales (TESIS) que desarrollan en 2009 Barraca *et al.* El instrumento se basa en el modelo de

habilidad pero sólo recoge dos ramas del modelo: la habilidad para percibir correctamente las emociones de los demás y la habilidad para comprender correctamente las emociones de los demás. Utiliza secuencias cinematográficas de interacciones sociales con las que se evalúan ambas habilidades. En conclusión, los autores, en un artículo publicado en 2012 en la revista *Ansiedad y Estrés*, señalan la necesidad de elaborar instrumentos que se basen en situaciones emocionales contextualizadas así como realizar más análisis de relaciones entre medidas de habilidad conceptualmente relacionadas.

Estas medidas de ejecución superan muchos de los problemas que presentan las medidas de autoinforme, pero también tienen limitaciones. En el [cuadro 2.5](#) se presenta un resumen de las principales ventajas e inconvenientes de las medidas de ejecución comparadas con las de autoinforme.

Cuadro 2.5. Comparación de las ventajas e inconvenientes de las medidas de autoinforme y de ejecución (Fuente: adaptado de Extremera y Fernández-Berrocal)

<i>Medidas de autoinforme</i>	<i>Medidas de ejecución</i>
Proporcionan una estimación de la IE percibida	Proporcionan una medida de la IE actual o de los niveles de conocimiento para utilizar estrategias emocionales
Requieren menos tiempo y menos ítems para obtener una puntuación	Son más extensas e implican la realización de un mayor número de tareas
Instrucciones sencillas y permiten la administración colectiva	Requieren de instrucciones más precisas y la administración es individual en formato informático, aunque colectiva en las versiones de papel y lápiz
Implican un insight emocional por parte del sujeto y permiten evaluar procesos conscientes de tipo emocional	No requieren un nivel de insight pero difícilmente evalúan las vivencias internas y los procesos de conciencia emocional
Problemas de deseabilidad social	Dificultad para sesgar las respuestas
Los índices de IE se solapan, en cierto grado, con variables de personalidad	Los índices de IE se solapan, en cierto grado, con medidas de inteligencia verbal
Bajas correlaciones entre sí debido a planteamientos de partida diferentes, o bien que evalúan aspectos emocionales distintos	Bajas correlaciones entre sí debido a planteamientos de partida diferentes, o bien que evalúan aspectos emocionales distintos
Evalúan comportamientos típicos que se relacionan con otras habilidades socioemocionales (i.e., optimismo o autoestima)	Examinan afrontamientos más retroactivos que proactivos, evaluando estrategias emocionales una vez que los eventos negativos han ocurrido, y no las estrategias

	que se emplean para evitar esos acontecimientos
Coste mínimo (papel y lápiz) y fácil entrenamiento	Mayor gasto en recursos tanto para las versiones en lápiz y papel como para la informatizada
Algunas medidas están disponibles libremente para su uso en investigación (i.e., TMMS, SSRI, TEIQue). Otras, en cambio, requieren solicitar a las editoriales, previo pago, el test, las hojas de repuestas, el manual técnico y la puntuación final obtenida en cada dimensión (i.e., EQ-i, ECI)	Algunas, como el MEIS, están disponibles para usarlas en investigación previa petición a los autores. En cambio, otras como el MSCEIT requieren comprar todo el material necesario (test, hojas de respuesta, manual técnico y la obtención de las puntuaciones baremadas de los sujetos)

En resumen, ambas formas de evaluación son más complementarias que contradictorias. Es decir, ambas formas de evaluación proporcionan información adicional que permite entender mejor los complejos procesos cognitivos involucrados en la IE, los mecanismos por los cuales estos procesos funcionan y se ponen en marcha para descifrar las señales emocionales y la expresión emocional, y la importancia de ambas informaciones para configurar la propia autoeficacia emocional y la puesta en práctica de habilidades adaptativas concretas.

2.1.3. *Medidas de evaluación de observadores externos o evaluación 360°*

Este método se basa en el análisis de cómo se responde en situaciones naturales a determinadas cuestiones donde las emociones juegan un papel importante. Para ello, se solicita a determinados observadores (profesores, compañeros de trabajo o superiores) su opinión sobre cómo la persona interacciona con el resto de compañeros, cómo reacciona ante determinados conflictos y cómo afronta situaciones de estrés. Se considera por tanto una forma de evaluación complementaria a otras formas de medida.

Extremera *et al.* en 2004 analizan este tipo de medidas y afirman que son eficaces para evaluar la vertiente interpersonal de la IE. También señalan algunas limitaciones: 1) se trata de una evaluación basada en observaciones de otra persona con los consiguientes sesgos perceptivos; 2) es difícil que un observador esté en todas las situaciones con la persona y se sabe que la forma en que uno se comporta varía en función del contexto, así que la información que proporciona esta metodología está restringida a un contexto

determinado; y 3) es difícil obtener datos sobre las habilidades emocionales intrapersonales tales como la capacidad de conciencia emocional, atención afectiva o claridad emocional interna.

En general, no existe un instrumento concreto que mida la IE basado solamente en la observación. Lo que sí ocurre es que algunos cuestionarios, como el EQ-i, incluyen una subescala de observación externa complementaria al cuestionario que debe cumplimentar un observador. Lo mismo ocurre con el TEIQue que cuenta con dos versiones (TEIQue-360 y TEIQue-360S) que son completadas por un igual (*peer nomination*) para valorar, por ejemplo, al resto de los compañeros de trabajo. En realidad estas versiones cuentan con los mismos ítems que miden las mismas subescalas pero formuladas para que se realice la evaluación mediante la observación que ha realizado un compañero.

2.2. Medición de la Inteligencia Emocional en el ámbito laboral

El análisis de cuáles son los instrumentos que se emplean en el ámbito laboral para medir la IE es complejo. En el apartado anterior se comprueba que existen múltiples instrumentos para evaluar la IE y que se pueden clasificar en función de una perspectiva clásica, que tiene en cuenta que la medición puede basarse en el autoinforme, en medidas de ejecución o en observaciones de 360°, también conocida como observadores externos, y a partir de aquí hacer un listado de los distintos instrumentos que más se emplean en el ámbito laboral. Otra posible aproximación sería la de indicar los instrumentos que se basan en el modelo de habilidad y los que se basan en los modelos mixtos. De hecho, comprobamos que existen tantos instrumentos de evaluación como propuestas teóricas realizadas dentro de cada modelo. Ambas aproximaciones son las que se han tenido en cuenta en el [capítulo 1](#) bajo las denominaciones de modelo de habilidad y modelo mixto.

Para analizar los instrumentos más empleados en el ámbito laboral, y teniendo en cuenta que todos los instrumentos existentes sobre IE se han empleado en mayor o menor medida en este ámbito, se opta por hacer una clasificación novedosa que comprende, por una parte, la evaluación de tipo individual y, por otra, la evaluación de la IE en el grupo. De hecho, no se puede obviar que un grupo de trabajo implica una serie de relaciones en este nivel concreto de análisis y, por ello, en los últimos años existe un gran debate en torno a la necesidad de tener en cuenta la perspectiva multinivel y el nivel grupal cuando se trabaja de manera específica con grupos, sobre todo en un entorno laboral.

Por tanto, y teniendo en cuenta que todas las medidas anteriores se emplean en cualquier contexto, incluido el laboral, se analizan ahora los instrumentos que se han desarrollado de manera específica para evaluar la IE en el ámbito laboral.

2.2.1. *Medidas individuales*

En el ámbito laboral se han desarrollado dos medidas que cuentan con una amplia difusión.

La Wong & Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) fue creada por Wong y Law en 2002. Se considera una medida breve puesto que cuenta con 16 ítems. Se basa en el modelo de la habilidad de Mayer y Salovey y evalúa cuatro dimensiones: 1) Valoración o percepción de las propias emociones o percepción intrapersonal; 2) Valoración o percepción de las emociones de los demás o percepción interpersonal; 3) Uso de las emociones o asimilación; y 4) Regulación emocional. Su uso arroja resultados positivos y de relación positiva con el rendimiento y con la satisfacción laboral, tal y como se analiza con más detalle en el [capítulo 3](#).

Un segundo instrumento ampliamente utilizado ha sido el Emotional Competence Inventory (ECI) que proponen en 1999 Boyatzis y Brurckle basado en los modelos mixtos de Goleman y Bar-On. Este cuestionario contiene 110 ítems y dos formas de evaluación: una medida de autoinforme en la que se pide a las personas que hagan una estimación del grado en que poseen cada una de las competencias expresadas en el cuestionario, y una evaluación por parte de un observador externo, bien sea un superior o un compañero de trabajo. El ECI mide cuatro dimensiones de IE orientadas al mundo laboral y el liderazgo empresarial: autoconciencia, automanejo, conciencia social y manejo de las relaciones. También se ha comprobado su validez convergente y discriminante con buenos resultados y relaciones con variables sociolaborales que se analizan en el [capítulo 3](#).

Existen otros instrumentos con menor difusión, pero que han sido especialmente diseñados en el ámbito laboral. Es el caso del SUEIT (Swinburne University Emotional Intelligence Test) desarrollado por Palmer y Stough en 2002. Se trata de una medida del constructo IE rasgo diseñada para su uso en el entorno laboral. Es una propuesta que sigue el modelo mixto de Bar-On. El SUEIT contiene 64 ítems que se responden sobre una escala de tipo Likert de 5 puntos. Este cuestionario ofrece una puntuación global, y puntuaciones en cinco subescalas determinadas empíricamente, que son: reconocimiento y expresión emocional, comprensión de emociones, cognición dirigida por las emociones, gestión emocional y control emocional. Este instrumento es relativamente nuevo y aún deben realizarse más análisis psicométricos. Sin embargo, la tesis de Gignac defendida en 2005 muestra buenos datos psicométricos. Como evolución de este instrumento se propone el Genos EI Inventory (Genos EI). En 2010, Gignac define la IE como la habilidad para adaptarse intencionadamente, ajustarse y seleccionar los contextos a través del uso de procesos emocionales relevantes. GEI se centra en la medida de la frecuencia o tipicidad en que una persona mostrará conductas emocionalmente inteligentes en el contexto laboral. Se hace así porque Gignac considera que a las organizaciones les interesa más cómo se comporta una persona en el contexto organizacional que su capacidad o habilidad máxima en otras situaciones. Este instrumento consta de 70 ítems

que se pueden aplicar a mayores de 18 años en el trabajo. Se obtiene una puntuación global, y siete puntuaciones que corresponden a las siguientes subescalas: 1) autoconciencia emocional, 2) expresión emocional, 3) conciencia emocional sobre otros, 4) razonamiento emocional, 5) autorregulación emocional, 6) regulación emocional de otros; y 7) autocontrol emocional. Este cuestionario cuenta con versiones para realizar evaluaciones de 360°, evaluación de líderes o selección de personal (The Genos EI Recruit Inventory), entre otros. La puntuación se convierte en percentiles indicando el grado o frecuencia en que las respuestas de las personas en el contexto laboral corresponden con conductas emocionalmente inteligentes.

2.2.2. *Medidas grupales*

Por lo general, las medidas utilizadas para medir la Inteligencia Emocional Grupal (IEG) han sido las mismas que para medir la IE a nivel individual considerando como medida de grupo la agregación de las puntuaciones individuales de los miembros del grupo. Sin embargo, la IEG es distinta a la individual. La IEG se refiere al desarrollo de una IE colectiva derivada de las interacciones que se producen entre los miembros del grupo.

Nuevamente, en este caso encontramos dos aproximaciones sobre la IEG derivadas de las dos aproximaciones existentes sobre la IE individual (modelo de habilidad y modelo mixto). El modelo mixto define la IEG como la habilidad de desarrollar un conjunto de normas que permita manejar los procesos emocionales de tal manera que se cree confianza, identidad grupal y eficacia en el grupo. Estas creencias colectivas facilitarían el desarrollo de la cooperación y la colaboración para producir una mayor eficacia en estos equipos. Entre los autores que defienden esta propuesta destacan Druskat, Wolff o Stubbs, con una amplia tradición en investigación en equipos de trabajo. Por otra parte, la aproximación que se basa en el modelo de habilidad considera que la IEG es similar a la creación de una mente grupal, en la que el grupo desarrolla la percepción y comprensión de las relaciones grupales para conseguir las metas del grupo. En este caso, la propuesta de Ghuman, publicada en 2011, es una excelente revisión sobre la IEG y permite comprender el debate en torno a ambas conceptualizaciones del constructo.

Los instrumentos que se proponen para medir la IEG evalúan en muchas ocasiones la IE individual mostrando que las emociones tienen un impacto fuerte en las decisiones, juicios y conductas del individuo. Además, tal y como Coté y Hideg señalan en su artículo de 2011, también puede influir el grado en que una persona puede sentirse satisfecha con el grupo cuando los miembros del mismo cuentan con un nivel parecido de IEG. Sin embargo, más allá de la suma de las puntuaciones individuales obtenidas por los instrumentos tradicionales, puede medirse la idea o percepción grupal sobre la IEG. Así, se crea algún instrumento que realiza esta medición grupal. Destaca el Workgroup

Emotional Intelligence Profile (WEIP) propuesto por Jordan, Ashkanasy, Härtelb y Hooperb, en 2002. Este instrumento se basa en el modelo de habilidad y se centra en las habilidades relacionadas con la comprensión y regulación de las propias emociones y las emociones de los demás. El que se base en estas dos ramas del modelo y no en las otras, se debe a las consecuencias positivas y su relación con el rendimiento en equipo que ya se habían observado en investigaciones anteriores. Además, tal y como señalan en 2010 Barczak, Lassk y Mulki, estas dos ramas se relacionan con la colaboración y la gestión de conflictos. El WEIP, en su versión original, se compone de 27 ítems correspondientes a siete escalas en las que los participantes contestan en un contexto de equipo de trabajo. En 2004, Jordan y Troth ampliaron la medida a 30 ítems pero redujeron el número de escalas a 5. Posteriormente, en 2009, Jordan, Murray y Lawrence analizan el impacto de esta medida criticando que los estudios que la han usado tienen como muestras a estudiantes universitarios y se proponen realizar medidas que puedan ser más ajustadas al ámbito organizacional y que tengan como unidad de análisis equipos de trabajo y muestras de trabajadores. De esta forma, proponen el Work Group Emotional Intelligence Scale Short version (WEIP-S). Esta escala se compone de 16 ítems correspondientes a cuatro escalas en las que se mide comprensión de las propias emociones, manejo de las propias emociones, comprensión de las emociones de los demás y manejo de las emociones de los demás.

Este instrumento se empieza a utilizar ahora como un instrumento adecuado para la medición de la IEG. Jordan y Lawrence en 2009 muestran que este instrumento cuenta con una buena fiabilidad interna y test-retest, ofreciendo una medida corta para evaluar la IE en equipos de trabajo. Además, este constructo se relaciona con otras conductas y actitudes de los miembros del equipo. En nuestro país, *Psicothema* publica en 2012 una versión en español realizada por López-Zafra, Pulido-Martos, Berrios, y Augusto-Landa. Esta medida de autoinforme consta de 16 ítems tipo Likert de 7 puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 7 = totalmente de acuerdo) organizados en dos grandes dimensiones (intrapersonal e interpersonal), que miden cuatro factores de la IE: 1) Comprensión de las propias emociones (grado en que el individuo comprende sus sentimientos y emociones así como sus respectivas causas); 2) Regulación de las propias emociones (grado en que el individuo es capaz de controlar sus emociones en situaciones de fuerte carga emocional, y capacidad del individuo de reorientar y priorizar el pensamiento para cambiar o gestionar sus emociones adecuadamente); 3) Comprensión de las emociones de los otros (se refiere al contagio emocional y a la sintonía del individuo con las personas con las que se relaciona); y 4) Regulación de las emociones de los otros (habilidad para modular la expresión de emociones en contextos interpersonales con el fin de lograr metas personales, crear buenas redes sociales, motivar a los compañeros, dar feedback negativo sin herir los sentimientos del otro y resolver conflictos). En este caso también ofrece una buena consistencia interna y validez concurrente y discriminante.

Un segundo instrumento de interés es The Group Emotional Competence Inventory (GEC) desarrollado por Druskat y Wolff en 2006 bajo el paradigma de IE

de los modelos mixtos. Estos autores observan que las normas de GEC mejoran la efectividad del grupo mediante la creación de capital social, facilitando el compromiso con procesos y conductas eficaces. Este instrumento contiene 57 ítems que miden las nueve dimensiones que los autores incluyen en la IEG y que pueden verse de manera resumida en el [cuadro 2.6](#) en relación con los niveles de análisis.

Cuadro 2.6. Dimensiones incluidas en cada nivel de análisis. (Fuente: adaptado de Druskat y Wolff)

<i>Nivel</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Implica</i>
Nivel individual	Comprensión interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que los miembros del grupo sean conscientes de quién rompe las normas • Tener en cuenta a los demás
Nivel grupal	Conciencia de equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Crear recursos para trabajar con emociones • Crear un ambiente optimista • Resolver problemas de manera proactiva
Transnivel	Conciencia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Construir relaciones externas

2.3. El futuro de la medición de la Inteligencia Emocional

A lo largo de estos dos capítulos en los que se aborda el concepto y el método de evaluación de la IE se trasluce el gran interés que despierta este constructo y el escepticismo existente sobre lo que mide realmente así como sobre su validez. En su revisión de 2011 titulada “Emotional Intelligence: a promise unfulfilled?” Matthews, Zeidner y Roberts destacan las grandes fortalezas de la IE y su capacidad predictiva en múltiples procesos que implican relaciones interpersonales, pero también los puntos débiles de los instrumentos que miden dicho constructo. Fundamentalmente, el punto más débil de la medición de la IE tiene que ver con la existencia de distintos tipos de medida para constructos relacionados, que parecen medir distintas habilidades o competencias y que generan una falta de criterio único o lo que ellos llaman *gold standard* para tener claro qué se está midiendo. En este sentido, en su metaanálisis de 2010 Joseph y Newman señalan que los instrumentos que mejor abordan el concepto de

IE son los de habilidad, aunque los del modelo mixto se relacionan más con algunas dimensiones como el rendimiento. Esta disparidad generada por los resultados en función del instrumento y del modelo de partida hace que en algunos casos no quede claro cuál es la verdadera relación. Un ejemplo claro tiene que ver con las diferencias de género, parece que las mujeres puntúan más en IE, pero realmente esto depende de cuál es la dimensión evaluada y cuál el instrumento de medida, de ahí que autoras como López-Zafra y Gartzia señalen la necesidad de tener una medición más comprensiva de la IE y menos sesgada por estereotipos de género. Por otra parte, estas deficiencias son reducidas mediante la gran cantidad de estudios empíricos que han probado su validez predictiva en distintos ámbitos, como por ejemplo el laboral.

Las dos últimas décadas se caracterizan por el desarrollo de nuevos instrumentos y comprobación de su validez convergente y discriminante puesto que no es posible descartar que todo lo que evalúa no sea ya medido por otros constructos de personalidad sobre todo en el caso de los modelos mixtos, como señalan en 2009 García y López-Zafra. Sin embargo, a pesar de ser necesario continuar con el refinamiento psicométrico, se puede afirmar que cuentan con una consistencia interna y test-retest adecuadas. El futuro de la medición de la IE pasa por varias cuestiones:

1. Considerar un solo modelo que verdaderamente defina la IE como un constructo diferente y único.
2. Seguir trabajando en la evidencia de validez de criterio.
3. Analizar las diferencias culturales.
4. Continuar investigando sobre la relevancia práctica de la IE.

En resumen, a lo largo de este capítulo se ha comprobado que existen múltiples instrumentos para medir la IE que han sido profusamente testados para mejorar sus propiedades psicométricas. Sin embargo, a la hora de elegir el instrumento más adecuado para evaluar IE hemos de tener en cuenta, además de sus propiedades psicométricas, los objetivos de evaluación, la economía en la administración, la disponibilidad de recursos materiales y personales, y las características de los participantes que se van a evaluar. Por ello, hay que tener en cuenta cuáles son los instrumentos más adecuados para la medición de la IE en el ámbito laboral.

Cuadro resumen

A lo largo del presente capítulo se ha comprobado el gran interés que el constructo IE ha despertado entre los investigadores. Para que un concepto o constructo sea tenido en cuenta a nivel científico, es importante que cuente con una buena teoría pero también

con buenos instrumentos que permitan probar la validez del concepto y la relación con otros constructos. De ahí, que a lo largo de los últimos 25 años se haya desarrollado un gran número de trabajos para proponer y probar las propiedades psicométricas de los instrumentos que pueden medir IE. Por tanto, la forma de medir y evaluar la IE ocupa un primer plano de interés en el desarrollo del mismo concepto.

Estos instrumentos se basan en la perspectiva teórica de partida. En el caso de la IE esto implica la existencia de dos conjuntos de instrumentos dependiendo de si siguen el modelo de habilidad o los modelos mixtos. Además, como en cualquier otro constructo, ha de tenerse en cuenta el tipo de instrumento que se elabora: autoinforme, rendimiento o ejecución y 360°, si bien en este último caso se elaboran formas del mismo instrumento para que otros evalúen a la persona de interés. Todos los instrumentos que se analizan a lo largo del capítulo han sido analizados en su estructura, validez y predictibilidad.

En el caso del ámbito laboral, se comprueba que este es un ámbito de interés desde muy pronto en la investigación en IE. Cómo se producen las relaciones humanas en el trabajo y el papel que juega la IE en estas relaciones y en sus resultados tanto para la persona como para la organización es relevante y arroja resultados muy interesantes como se verá en el [capítulo 3](#).

Este interés ha hecho que, de manera específica, se construyan instrumentos especialmente diseñados para su uso en el ámbito laboral. Al principio se utilizaron los instrumentos disponibles con carácter general pero la capacidad predictiva y el papel de la IE en procesos relacionados con el trabajo hace que se vuelva la mira a aspectos concretos de las relaciones en el trabajo que no se recogen en instrumentos individuales. Así surgen con gran fuerza los instrumentos que analizan la IE a nivel grupal, puesto que el grupo es de gran relevancia en los resultados del trabajo, como se verá más adelante.

Este es el desarrollo más reciente en la medición de la IE. Esto es, la consideración de la existencia de una IE grupal que se genera a través de la interacción o de la creación de normas de grupo. La posibilidad de medir la IEG acerca el análisis de la IE a una perspectiva multinivel mucho más real. Puesto que las organizaciones cuentan con distintos niveles de análisis, este análisis no puede quedarse en una mera comprobación del nivel individual o de la agregación de datos individuales.

Para elegir un instrumento concreto en la medición de la IE, se ha de tener en cuenta qué modelo teórico de partida se considera y nivel de análisis de interés.

El futuro más inmediato implica una continua revisión de estos instrumentos, así como adaptaciones y validaciones que tengan en cuenta el elemento cultural. Solo así se podrán dejar de lado las continuas críticas que reciben estos instrumentos, vinculadas a la crítica general a la IE. A pesar de todo, se puede asegurar que la IE es un constructo indiscutible hoy, que se ha probado su capacidad predictiva y validez y que cada vez más, se utilizará en el ámbito laboral tanto para diagnosticar como para ver la relación entre variables e intervenir.

Estudio de caso

A continuación le presentamos un estudio de caso para que ponga en práctica lo aprendido en este capítulo.

El caso

Imagine que trabaja en una multinacional de proyectos de ingeniería. En esta empresa hay hombres y mujeres de distintas nacionalidades. El funcionamiento de los equipos de trabajo es bastante bueno, pero ha detectado que los equipos dirigidos por mujeres funcionan mejor y las personas se llevan mejor en esos grupos. Por ello, le gustaría conocer el nivel de IE que tienen sus empleados, el nivel de IE que tienen los coordinadores de los equipos (hombres y mujeres) y el nivel de IEG de cada grupo.

Actividad

Señale cómo planificaría la evaluación, qué modelo considera que sería de mayor utilidad, qué instrumentos utilizaría y qué variables sociodemográficas consideraría como más relevantes.

Preguntas de autoevaluación

1. Elija de los siguientes instrumentos de autoinforme el que se basa en el modelo de habilidad:
 - a) EQ-i
 - b) SSRI
 - c) TEIQue
2. ¿Cuál de los siguientes instrumentos utilizaría para medir la IEG?
 - a) WEIP

- o b) WLEIS
 - o c) MEIS
3. Según Joseph y Newman, ¿en qué modelo se basan los instrumentos que ofrecen mejor validez de constructo?
- o a) Modelo de habilidad
 - o b) Modelo mixto
 - o c) Modelo de competencias
4. Señale la alternativa que considere correcta:
- o a) Es necesario desarrollar instrumentos que se adecúen a cada entorno cultural y hacer comparaciones transculturales
 - o b) Es necesario desarrollar instrumentos que correlacionen con características de personalidad
 - o c) No es necesario seguir probando las cualidades psicométricas de los instrumentos de medición de la IE

Lecturas recomendadas

Brackett, M. A. y Mayer, J. D. (2003). "Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1147-1158. (Artículo de revista).

En este artículo, los autores analizan las características psicométricas de distintos instrumentos que miden la IE: el Mayer-Salovey-Caruso-Emotional Intelligence Test (MSCEIT) y dos medidas de autoinforme el Emotional Quotient Inventory (EQ-i) y el Self-report EI test (SREIT). Encuentran relación mínima entre el MSCEIT y los autoinformes, pero los autoinformes se relacionan entre sí, a pesar de partir de modelos teóricos diferentes. Además, la relación con variables de personalidad y bienestar también es diferente. Los autores analizan la validez discriminante y su capacidad predictiva y observan, una vez controladas las características de personalidad e inteligencia general, que el MSCEIT predice la desviación social mientras que el EQ-i predice el uso de alcohol y el SREIT se relaciona negativamente con el rendimiento académico. Como conclusión, los autores señalan que los autoinformes y medidas de rendimiento se relacionan muy poco y miden cosas diferentes incluso relativas a la misma persona.

Joseph, D. L. y Newman, D. A. (2010). "Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model". *Journal of Applied Psychology*, 95, 54-78. (Artículo de revista)

En este trabajo, los autores realizan un metaanálisis para comprobar cuál es el modelo teórico sobre IE que mayor claridad aporta con relación a varios elementos: si explican el rendimiento en el trabajo, si se relacionan con la inteligencia cognitiva y la personalidad, y cuál ha sido más aplicado. Los autores comprueban que el modelo que recibe mayor apoyo teniendo en cuenta los elementos o criterios anteriores es el modelo de habilidad y proponen un modelo teórico que integra estos elementos. Este modelo es

denominado progresivo o en cascada, según el cual para conseguir comprensión emocional es necesario tener una buena atención y estas dos preceden a la regulación emocional y al rendimiento en el trabajo. Este modelo es analizado empíricamente teniendo en cuenta datos de múltiples estudios. Finalmente, consideran que la IE debe tenerse en cuenta en la selección de personal y otras variables relacionadas con el ámbito laboral.

Matthews, G.; Zeidner, N. y Roberts, M.D. (2011). “Emotional Intelligence: a promise unfulfilled?” *Japanese Psychological Research* 54, 2, 105-127. (Artículo de revista)

Este artículo analiza si el gran interés que ha despertado el constructo de IE tiene un reflejo en los resultados y en las variables con las que puede relacionarse. Se centra en el análisis de los instrumentos de medida teniendo en cuenta las características psicométricas, las diferencias culturales y su diferencia con la personalidad o la inteligencia general. Identifican una serie de ventajas e inconvenientes de los instrumentos que se han propuesto hasta la fecha y proponen una concepción “multipolar” de la IE en la que se diferencie el temperamento, procesamiento de la información, regulación de las emociones y habilidades adquiridas.

Roberts, R. D., MacCann, C., Matthews, G., y Zeidner, M. (2010). “Emotional intelligence: Towards a consensus of models, measures, and applications. Social and Personality”. *Psychology Compass*, 10, 821-840. (Artículo de revista)

En este artículo, los autores analizan las distintas formas en que se ha definido, medido y utilizado la IE desde las primeras aproximaciones que se basaban en habilidades concretas, como la expresión facial, hasta los paradigmas actuales que se basan en medidas de evaluación que incluyen juicios múltiples. Los autores dividen los modelos entre aquellos que consideran la IE como un rasgo y los que consideran que la IE es una forma de procesar información o conocimiento emocional. Los autores concluyen que el modelo jerárquico de IE es el que puede considerarse propiamente de IE. Sin embargo, consideran que los instrumentos de medida deben incluir más evaluaciones sobre el reconocimiento y tests situacionales incluyendo evaluaciones multimedia.

La utilidad de la Inteligencia Emocional en el trabajo: ¿con qué constructos se relaciona?

3.1. Marco y niveles de análisis

Los trabajos de revisión incluidos en el [apartado 1.6.2](#), y que parcialmente se incluyen al final del presente capítulo, se han tomado como base para el desarrollo de los siguientes apartados. Con el contenido de este capítulo se pretende revisar la evidencia empírica en la relación Inteligencia Emocional (IE)-trabajo, completando la propuesta con algunos estudios de reciente publicación. Hay que señalar que no se trata de una revisión exhaustiva, ni se pretendía que así fuese, y que las categorías de resultados planteadas obedecen más a una propuesta racional de los autores del libro que a algún criterio relacionado con la investigación. Además, por la variedad de modelos e instrumentos es difícil plantear un esquema de clasificación que consiga agrupar todos los trabajos. En todo caso, sí que se incluye información sobre el modelo desde el que se plantea el trabajo o el instrumento empleado.

Es importante señalar que, como ocurre con muchos constructos analizados en contextos organizacionales, es posible abordar la IE desde diferentes niveles de análisis. El comportamiento de las personas en las organizaciones puede abordarse desde una perspectiva micro o psicologista, preocupada por el análisis de características individuales o grupales, hasta una perspectiva macro o sociologista que concibe la organización desde lo global y la interdependencia de sus elementos. En torno a la IE existen propuestas que recogen los niveles de análisis planteados. Aunque la mayor parte de los trabajos revisados parten de un nivel de análisis individual, entendiendo la IE como una habilidad de los empleados, existen propuestas desde los niveles de análisis grupal y organizacional. Con el concepto de Inteligencia Emocional Grupal (IEG), como se ha expuesto en el

capítulo anterior, se hace referencia a una IE colectiva que resulta de las interacciones con otros miembros del grupo o equipo de trabajo. La IEG afecta a la habilidad del grupo para crear sinergias y, en todo caso, es algo diferente a la simple agregación de puntuaciones en IE en un plano individual. Una descripción y explicación acerca de lo que es la IEG puede encontrarse en el trabajo de Ghuman ya comentado. Ghuman plantea un modelo sobre IEG así como un método de evaluación del constructo. También desde un nivel de análisis organizacional se puede abordar la IE. De hecho, el profesor Jochen Menges de la Universidad de Cambridge y la profesora Heike Bruch de la Universidad de St. Gallen plantean el concepto de Inteligencia Emocional Organizacional (IEO) para referirse a las normas y procedimientos que emplean las organizaciones que buscan facilitar la colaboración entre empleados, la resolución efectiva de conflictos, potenciar la regulación emocional para hacer frente a condiciones de trabajo muy negativas o estimular la creatividad, entre otras cosas. Así se podría hablar de organizaciones más o menos emocionalmente inteligentes. En este sentido, los profesores de la Universitat Jaume I, Edgar Bresó y Marisa Salanova, plantean en su trabajo “Organizaciones emocionalmente inteligentes como antídoto a los riesgos psicosociales” una reflexión sobre la importancia de la IE como un foco de actuación de prevención primaria en salud ocupacional.

3.2. Inteligencia Emocional y resultados positivos del trabajo

El interés suscitado por el estudio de la IE en el trabajo se ha debido en gran parte a las consecuencias derivadas de su aplicación. La combinación de elementos cognitivos y emocionales contribuye a lograr ambientes de trabajo más productivos, rentables y agradables llegando a satisfacer así los intereses de distintos grupos organizacionales.

La IE se relaciona tanto con procesos organizacionales como con resultados organizacionales y dentro de este apartado se abordan de forma específica los procesos y resultados de tipo positivo, es decir, aquellos que son valorados por los agentes organizacionales (miembros, dirección o clientes, entre otros). Los resultados positivos se corresponden con el rendimiento general de la organización. Dentro de los mismos se encuentran los que directamente tienen que ver con los resultados de la actividad laboral o el ajuste, de individuos y grupos de trabajo, a los procedimientos y objetivos formalmente establecidos por la organización. No obstante, la contribución al logro de las metas organizacionales no pasa de forma exclusiva por un elevado rendimiento individual o de equipo. Otros resultados positivos tienen que ver con conductas o actitudes positivas como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, o las conductas de ciudadanía organizacional; los logros profesionales, los procesos de liderazgo, la calidad del servicio y la satisfacción con el mismo y los procesos de cambio organizacional.

Además de la explicación que desde los diferentes modelos teóricos se hace de las

posibles conexiones de la IE con los resultados positivos, se revisan investigaciones con datos que confirman estas relaciones.

3.2.1. Rendimiento en el trabajo

Como se ha comentado anteriormente, el rendimiento en el trabajo se entiende como el ajuste del rol desempeñado por un trabajador a las normas y objetivos fijados por la organización. La importancia que el rendimiento tiene para los objetivos organizacionales ha dado lugar a definiciones más operativas como, por ejemplo, el valor total que para la organización tienen las secuencias conductuales que un trabajador desarrolla en un intervalo de tiempo determinado. Definiciones de este tipo ayudan en la implementación de sistemas de evaluación del rendimiento con indicadores específicos. Aún así, es posible diferenciar dos dimensiones generales: el rendimiento que directamente se asocia a la tarea o tareas desempeñadas, que implica la realización de procesos de tipo técnico y la aplicación de habilidades específicas ligadas al puesto de trabajo; y el rendimiento relacionado con conductas de tipo interpersonal que contribuyen al logro de objetivos organizacionales pero que no guardan una relación directa con la tarea realizada, como la ayuda que se puede prestar a los compañeros de trabajo o la realización voluntaria de tareas que van más allá de los requerimientos del puesto ocupado. Este apartado comprende la dimensión del rendimiento directamente ligada a la tarea desempeñada tratándose en el [apartado 3.2.2](#) otras dimensiones.

Aunque solo sea por una cuestión probabilística, las expectativas de que la IE contribuya a explicar los niveles de rendimiento alcanzados son altas. Diferentes trabajos que analizan la contribución de variables de tipo cognitivo al rendimiento han establecido una horquilla de entre el 10 y el 30%, refiriéndose al peso o al papel que estas variables tienen sobre el rendimiento laboral. Siendo esto así, aún queda entre un 70 y un 90% por explicar. La IE como variable de tipo no cognitivo se convierte en una buena candidata, aunque evidentemente no es la única ni la más importante, como algunos autores han pretendido hacer ver.

En cuanto a las razones por las que la IE se convierte en una sólida candidata en la explicación de los niveles del rendimiento, estas son variadas. En el libro de Zeidner, Matthews y Roberts *What we know about Emotional Intelligence* se explica cómo la IE contribuye a hacer frente a ambientes de trabajo con demandas exigentes y en los que continuamente se trabaja bajo presión, o cómo puede ayudar en el desarrollo de productos o servicios dirigidos a generar emociones en los clientes o usuarios, o en el diseño de productos en los que la estética resulta un elemento clave. Es decir, si la IE ayuda a hacer frente a factores que dificultan la realización de la actividad laboral es de esperar que los empleados con mayores niveles de IE superen esos obstáculos y limitaciones, alcanzando un rendimiento más elevado en sus trabajos. Por ejemplo, los

individuos con alta IE serán más persistentes en tareas de una complejidad elevada en la que es probable que se produzcan fracasos de forma frecuente. Los factores que potencialmente pueden verse afectados por la IE y que a su vez se relacionan con el rendimiento en el trabajo aparecen recogidos en la [figura 3.1](#).

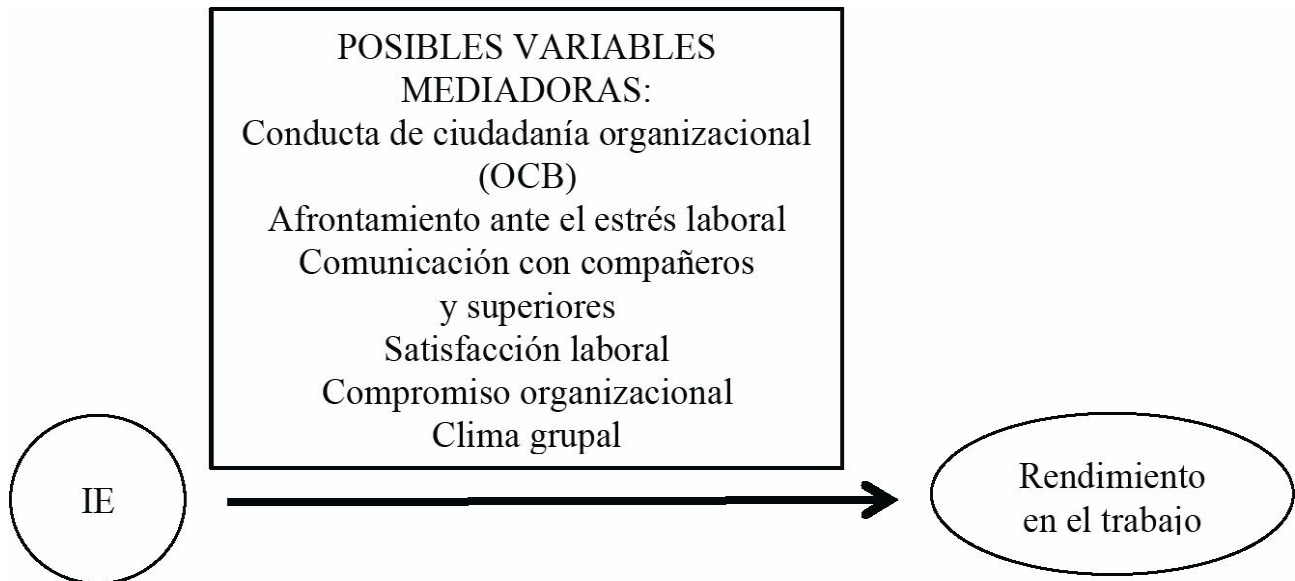


Figura 3.1. Factores que pueden mediar la relación entre IE y rendimiento en el trabajo
(Fuente: adaptado de de Zeidner, Matthews y Roberts, 2009).

Desde el modelo de habilidad de Mayer y Salovey, en consonancia con lo planteado, se explica cómo, a la hora de hacer frente a tareas de tipo cognitivo, aquellos individuos que no dejan que las emociones interfieran de forma negativa en la realización de la tarea, los que tienen niveles elevados de IE, muestran un mayor rendimiento que los que son incapaces de comprender y regular sus emociones.

En el análisis de la evidencia empírica que relaciona IE y rendimiento se encuentran dos enfoques distintos. Aquellos estudios que analizan la relación entre IE y rendimiento en el trabajo a nivel individual, y aquellos otros estudios que contemplan la relación entre IE y el rendimiento a nivel grupal o de equipo de trabajo. Teniendo en cuenta esta doble vertiente, en los apartados siguientes se analizan estas relaciones por separado.

A) Rendimiento a nivel individual

Son varias las revisiones que se han ocupado de analizar la relación entre IE y rendimiento a nivel individual y, en muchos casos, aunque se encuentra algún tipo de asociación, la magnitud de la relación es pequeña y no se ha controlado la influencia de otras variables o factores de personalidad ni de la inteligencia general. El trabajo de Van Rooy y Viswesvaran “Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net”, publicado en el año 2004 en la revista *Journal of Vocational Behavior*, incluye diversos estudios de los que solo un pequeño porcentaje se habían llevado a cabo en entornos de trabajo. Aunque entre las conclusiones se habla de la validez de la IE a la hora de explicar diferentes resultados, entre ellos el rendimiento, los pocos estudios contemplados y el número elevado de muestras de origen no laboral hace que estos datos deban tomarse con reserva.

Una de las revisiones más completa y reciente (publicada en el 2010) sobre la relación entre IE y rendimiento individual es la de O’Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver y Story publicada en la revista *Journal of Organizational Behavior*. Con la excepción de tres trabajos, todos los estudios incluidos en los diferentes metaanálisis realizados incluyen alguna medida objetiva del rendimiento, entendiendo por medida objetiva algún indicador bruto, como por ejemplo el número de ventas, o la valoración del rendimiento por parte de una tercera persona (i.e., compañero o supervisor), pero en ningún caso se consideran válidas las medidas de autoinforme. También se incluyen los trabajos que relacionan la inteligencia general o algún factor de personalidad desde el Big Five con la IE. Por supuesto, en todos los casos los estudios tienen que medir de alguna forma la IE.

De entre el conjunto de hipótesis planteadas en la investigación hay tres que tratan de profundizar en la relación entre IE y rendimiento en el trabajo:

1. Tomados en su conjunto, independientemente del modelo utilizado y de la forma de medida de la IE, existe una correlación positiva entre este constructo y el rendimiento individual en el trabajo.
2. Analizando cada corriente por separado (MSCEIT, otras medidas desde el modelo de habilidad y medidas desde los “modelos mixtos”), todos ellos están correlacionados de forma positiva con el rendimiento individual en el trabajo.
3. Cuando se contempla el efecto de la inteligencia general o de las dimensiones de personalidad desde el Big Five, cada corriente de IE añade un porcentaje de varianza adicional en la explicación del rendimiento individual en el trabajo.

Los autores confirman la primera hipótesis y encuentran una relación general entre IE y rendimiento de 0,28. En cuanto a la segunda hipótesis, en las pruebas de heterogeneidad realizadas no encuentran diferencias significativas entre las tres corrientes de la IE, lo que indica que realizan una contribución similar en la explicación de los niveles de rendimiento. Por último, haciendo referencia a la tercera hipótesis, y teniendo en cuenta que tanto la habilidad cognitiva como las dimensiones de personalidad desde el Big Five están correlacionadas con los niveles de IE, los autores aplican técnicas

especiales (análisis de dominancia) para determinar la importancia relativa de la IE sobre el rendimiento cuando también se contemplan esos correlatos. El [cuadro 3.1](#) muestra los resultados de los análisis realizados.

Cuadro 3.1. Importancia relativa de la IE sobre el rendimiento (Fuente: adaptado de “The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis” de O’Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver y Story)

	<i>MSCEIT</i>	<i>Otras medidas desde el modelo de habilidad</i>	<i>Medidas desde los “modelos mixtos”</i>
	Pesos relativos expresados en porcentajes (R ²)		
<i>Habilidad cognitiva</i>	73,5	69,7	69,0
<i>Neuroticismo</i>	1,3	1,1	1,5
<i>Extraversión</i>	1,3	0,9	1,0
<i>Apertura mental</i>	3,7	4,0	4,3
<i>Afabilidad</i>	0,9	0,8	0,8
<i>Tesón</i>	12,8	9,9	10,2
<i>IE</i>	6,4	13,6	13,2

Cuando la IE se mide empleando el MSCEIT, únicamente llega a explicar un 6,4% de la varianza del rendimiento individual. Comparativamente, hasta el 86,3% es explicado por la habilidad cognitiva y por la dimensión tesón del Big Five. Como se puede comprobar en el [cuadro 3.1](#), la importancia relativa de la IE frente a la habilidad cognitiva es en general escasa. Sin embargo, en el caso de emplear medidas de IE diferentes al MSCEIT, pero también con base en el modelo de habilidad, los factores de personalidad pierden importancia y la IE se convierte en la segunda variable, llegando a explicar un 13,6% de la varianza del rendimiento. Algo parecido ocurre cuando la IE se mide con instrumentos basados en los “modelos mixtos”. En este caso, la IE explica un 13,2% de la varianza. Con esto, los autores concluyen que en todos los casos la IE contribuye a explicar las variaciones en el rendimiento individual más allá de variables clásicas como la inteligencia general o los factores de personalidad.

Lo que sí parece claro es que por sí sola la IE no puede convertirse en una variable estratégica para introducir cambios a nivel de rendimiento y productividad en los

contextos laborales. Atender a otras variables como la habilidad cognitiva o las dimensiones de personalidad, para ser consideradas junto con la IE, resulta ineludible. Pero no acaban ahí las variables que ejercen influencia sobre el rendimiento y que deben ser consideradas.

Otros elementos contextuales como, por ejemplo, el tipo de trabajo que se realiza y las características del mismo también deben ser consideradas. Esto es justamente lo que hacen Joseph y Newman en otra revisión publicada en el año 2010 en la revista *Journal of Applied Psychology*. El trabajo, con el título “Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model”, está estructurado en cuanto a la presentación de resultados de una forma similar a la revisión de O’Boyle *et al.* Los autores tratan de comprobar la validez incremental de la IE medida con instrumentos basados en el modelo de habilidad (diferenciando entre el MSCEIT y otras medidas, en su mayoría medidas de autoinforme) y la IE analizada desde los llamados “modelos mixtos”. Para los tres casos, la IE general añade un porcentaje de varianza adicional en la explicación del rendimiento individual, más allá de lo que lo hacen los factores del Big Five y la habilidad cognitiva, controlando de forma separada estas variables. Sin embargo, lo más interesante de este trabajo es el análisis por separado de diferentes dimensiones de la IE, concretamente la regulación emocional, la percepción emocional y la comprensión emocional, además de poner a prueba un modelo teórico (modelo en cascada) que combina las dimensiones de la IE señaladas, con la habilidad cognitiva, las dimensiones de tesón y estabilidad emocional del Big Five y el rendimiento en el trabajo. El modelo recoge una secuencia de relaciones entre las tres dimensiones de la IE indicadas y el rendimiento, incluyendo los rasgos de personalidad y la habilidad cognitiva como antecedentes de la IE. Los autores llevan a cabo análisis de un total de 118 estudios, con una muestra total de 30.077 trabajadores. La base de estos estudios la constituyen, por un lado, metaanálisis que ya estaban publicados y, por otro lado, la realización de nuevos metaanálisis efectuados a partir de búsquedas ad hoc. Los resultados se muestran en la [figura 3.2](#) junto con los coeficientes de regresión.

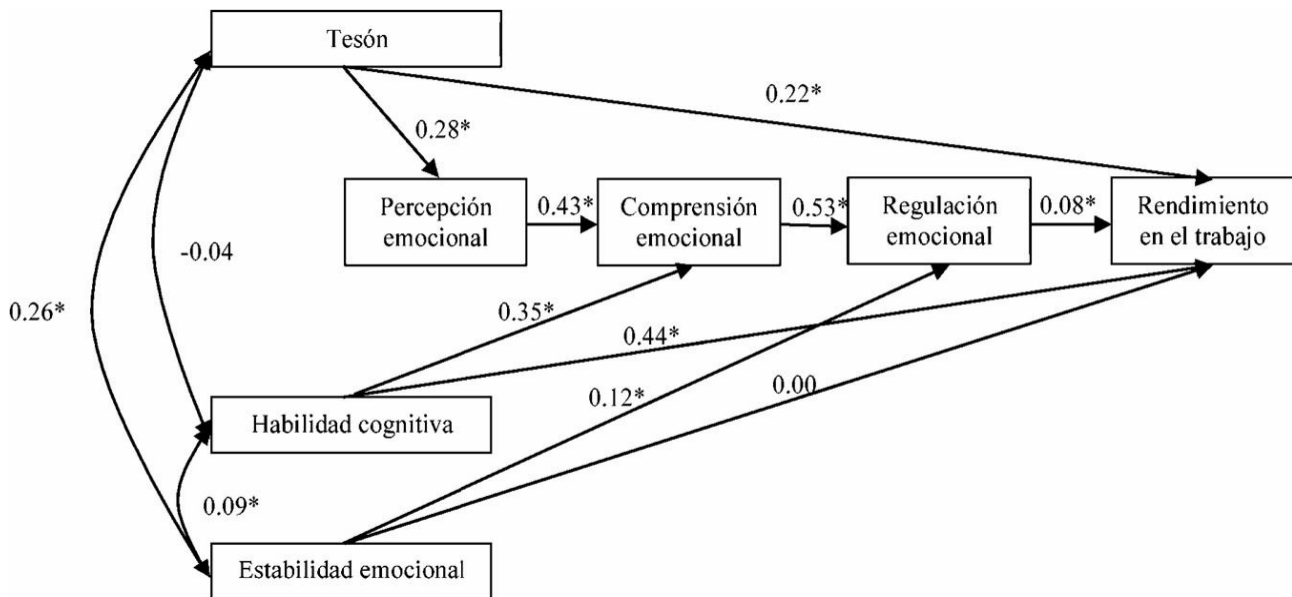


Figura 3.2. Ajuste de los datos al “modelo en cascada” de IE (*Fuente:* adaptado de Joseph y Newman, 2010).

Los datos confirman que la habilidad cognitiva es importante para la comprensión emocional, que el tesón está relacionado con la percepción emocional y que la estabilidad emocional es clave en la regulación emocional. Como se puede comprobar en la [figura 3.2](#), cuando las dimensiones de personalidad y la habilidad cognitiva se analizan de forma conjunta en la explicación del rendimiento en el trabajo, la regulación emocional, y por tanto la IE (como es entendida desde este modelo), no llega a aportar prácticamente nada en la explicación del rendimiento ($\beta = 0,08$).

Para analizar posibles efectos de variables moderadoras en la explicación de la relación inconsistente entre IE y rendimiento, los autores realizan una valoración del nivel de demandas emocionales de las 191 ocupaciones diferentes que comprendía la muestra total. Después clasifican los estudios en aquellos que abarcan ocupaciones con altas demandas emocionales, caracterizadas por frecuentes contactos a nivel interpersonal, y otros estudios en los que las ocupaciones implicadas no están relacionadas con el trabajo emocional. Vuelven a calcular el ajuste del “modelo en cascada” esperando encontrar un coeficiente de regresión mayor para la relación de la regulación emocional con el rendimiento, pero solo en los estudios con trabajos sujetos a altas demandas emocionales. Basan su razonamiento en que una mayor habilidad para regular emociones puede evitar que el trabajador tenga que dirigir recursos de tipo cognitivo o motivacional destinados al rendimiento, hacia las exigencias emocionales de la tarea. Los datos confirman su hipótesis y, en el caso de los trabajos con altas demandas emocionales, el coeficiente de regresión entre la regulación emocional y el rendimiento se incrementaba hasta 0,17, lo que demuestra la importancia del trabajo emocional como un moderador

de la relación entre IE y rendimiento.

B) Rendimiento a nivel grupal o de equipo de trabajo

Las razones por las que se diferencia el rendimiento a nivel individual del rendimiento a nivel grupal, según el profesor Jordan, tienen que ver con:

- La IE afecta de manera diferente al rendimiento en equipo que al rendimiento individual. En los grupos en los que existen elevados niveles de IE resulta más fácil la adaptación y el uso de la variedad de habilidades que poseen los miembros, así como la integración de los diferentes estilos o preferencias por la forma en que se realizan las tareas.
- La IE dentro del grupo puede influir sobre la habilidad de los componentes para hacer frente a las emociones del resto. Esto se haría de dos formas distintas: regulando las experiencias y expresiones emocionales propias de manera que no afecten de manera negativa al estado de ánimo del resto de miembros, o bien, regulando las respuestas de tipo afectivo ante las expresiones emocionales del resto.

Los trabajos de revisión realizados por el propio Jordan *et al.* contemplan la evidencia empírica que confirma las relaciones planteadas. Todos los estudios revisados en este apartado toman como base el modelo de habilidad de Mayer y Salovey. En el año 2004, Jordan y Troth publican un trabajo en la revista *Human Performance* en el que comprueban que la IE, concretamente la habilidad para la gestión de emociones, llega a explicar el rendimiento a nivel grupal en una tarea de toma de decisiones, pero no ocurre lo mismo cuando se considera el rendimiento individual. En los grupos caracterizados por un bajo control emocional, sus miembros dedican más tiempo y recursos a hacer frente a conflictos que surgen en el seno del grupo que a intentar alcanzar los objetivos asociados a las tareas. En el trabajo se utiliza una versión anterior a la definitiva del WEIP para medir la IE.

Muy interesante es el trabajo de Jordan, Ashkanasy, Härtel y Hooper “Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus” publicado en la revista *Human Resource Management Review*. En un estudio longitudinal encuentran diferencias en el rendimiento de los grupos con altos niveles de IE frente a aquellos con niveles más bajos. También evalúan la IE con una versión que no es la definitiva del WEIP. En línea con lo argumentado en este apartado, el rendimiento más elevado se encuentra en los grupos del primer tipo. Sin embargo, cuando se vuelven a realizar evaluaciones transcurrido un periodo de nueve semanas, los grupos con bajos niveles de IE mejoran su rendimiento alcanzando niveles muy similares

a los de los grupos con elevada IE. Independientemente de la explicación que pueda buscarse a este hecho, y si finalmente el rendimiento, además de la IE, también se ve influenciado por los procesos de desarrollo grupal, lo que sí parece claro es que los grupos con altos niveles de IE alcanzan, en un menor tiempo, cotas elevadas de rendimiento, adaptándose mejor a las exigencias del contexto y sobreponiéndose a sus limitaciones.

En el caso de la relación entre IE y rendimiento grupal también se ha analizado la influencia de posibles variables moduladoras. En un trabajo publicado en en la revista *Journal of Applied Psychology*, con el título “Emotional Intelligence, Teamwork Effectiveness, and Job Performance: The Moderating Role of Job Context”, Farh, Seo y Tesluk se basan en la “teoría de la activación de los rasgos”. Esta teoría es un modelo interaccionista que plantea que, bajo determinadas características contextuales, los rasgos de personalidad, habilidades u orientaciones motivacionales ejercen mayor influencia sobre la conducta y el rendimiento. Los autores analizan cómo la relación entre la IE y el rendimiento se ve potenciada en contextos laborales con altas exigencias de gestión, es decir, trabajos que implican coordinar y administrar diferentes empleados, funciones y líneas de negocio. Las claves emocionales y la gestión de las mismas en este tipo de contextos contribuyen a explicar los resultados del trabajo y el éxito que en estos contextos tienen los empleados con elevados niveles de IE.

En una muestra final de 212 directivos que inician sus carreras profesionales se evalúa la IE mediante el MSCEIT. Un grupo de supervisores identificado por los participantes informan además sobre el nivel de efectividad alcanzado por estos en interacción con otros compañeros (efectividad de los equipos de trabajo) y el nivel de eficiencia del trabajo (rendimiento en el trabajo). Para determinar el nivel de exigencias de gestión del trabajo, los participantes informan sobre la variedad de productos, tecnologías o servicios de los que son responsables o de cuántos grupos o personas están bajo su tutela, entre otras cuestiones. Las relaciones analizadas están recogidas en el modelo que aparece en la [figura 3.3](#).

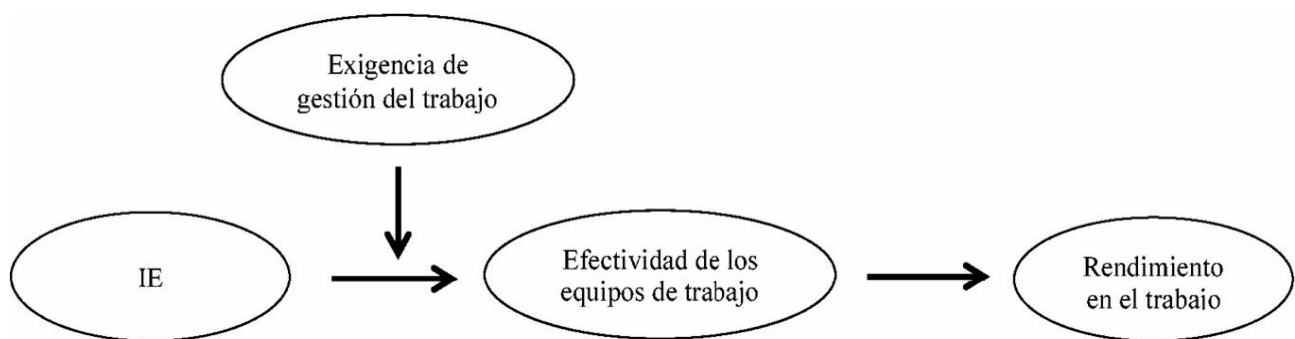


Figura 3.3. Efecto moderador de la relación entre IE, efectividad de los equipos de trabajo y rendimiento (*Fuente:* adaptado de Farh, Seo y Tesluk, “Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and job performance: the moderating role of job context”. *The Journal of applied psychology*, 97 (4), 890-900).

El modelo planteado hipotetiza que la IE se relaciona de forma más intensa con la efectividad de los equipos de trabajo en aquellos casos en los que el trabajo está sujeto a demandas elevadas de gestión, lo que lleva a un incremento de los niveles de rendimiento. Las relaciones se analizan controlando los efectos de ciertas variables sociodemográficas sobre los niveles de rendimiento (edad, género, nivel jerárquico y antigüedad en el puesto), los posibles efectos de los rasgos de personalidad, la habilidad cognitiva (evaluada mediante la nota obtenida en el examen de admisión del máster en el que estaban matriculados los participantes) y los niveles de exigencias emocionales de los puestos de trabajo.

Cuando se atiende a las diferentes dimensiones de la IE, la percepción de emociones es el factor que mayor influencia ejerce sobre las variables relacionadas con el rendimiento. Estos resultados complementan propuestas como la del “modelo en cascada” y los efectos sobre el rendimiento, señalando la importancia de la percepción emocional en contextos caracterizados por altas exigencias de gestión, donde la percepción de claves emocionales es un aspecto fundamental para alcanzar resultados en el trabajo.

3.2.2. Actitudes y conductas positivas en el trabajo

Dentro de este apartado se revisan actitudes positivas y conductas interpersonales que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, sin necesidad de que se produzca un incremento del rendimiento o la productividad. Por ejemplo, un agente de seguros puede realizar más contratos en el último mes de los que hizo en los dos meses previos, aumentando así su rendimiento. En esta situación se estaría hablando de un aumento de la productividad. Sin embargo, si ese mismo agente en el último mes formaliza el mismo número de contratos que en los meses previos (es decir, no incrementa su rendimiento) pero consigue que los clientes queden más satisfechos con la atención y el trato recibidos, está contribuyendo sin duda al logro de los objetivos organizacionales. De qué manera influye la IE sobre estos resultados relacionados con el logro de objetivo es de lo que trata este apartado.

A) Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se define como el conjunto de reacciones afectivas ante el balance entre los resultados esperados y los resultados obtenidos en el trabajo. De manera general, la satisfacción refleja en qué medida a las personas les gusta, o no, su

trabajo. Además existen dos orientaciones en el estudio de la satisfacción: multidimensional o unidimensional. En el primer caso, la satisfacción laboral comprende la valoración de distintas facetas del trabajo como la autonomía, la supervisión o la comunicación, entre otras; mientras que en la aproximación unidimensional la satisfacción se refiere a una valoración global del trabajo. Aunque no queda claro el sentido de la relación entre satisfacción laboral y rendimiento, la asociación entre estos dos constructos es sólida, por lo que cualquier intervención o estudio que tenga como objetivo la mejora del rendimiento en el trabajo debería considerar los niveles de satisfacción laboral de los empleados.

Son variadas las argumentaciones que llevan a plantear una posible relación de tipo positivo entre IE y satisfacción laboral. La mayor habilidad para evaluar y manejar emociones de los demás por parte de individuos con elevados niveles de IE potencia las interacciones interpersonales, lo que ayuda a aumentar la moral y cohesión grupal, y en último término puede mejorar los niveles de bienestar y satisfacción laboral. De otro lado, la capacidad para regular las emociones, en aquellos empleados con elevados niveles de IE, ayuda a hacer frente a situaciones de estrés laboral y, por tanto, puede reducir las posibilidades de una valoración negativa de los factores del entorno de trabajo. Aunque en un apartado posterior se abordará de forma específica la relación entre IE y liderazgo, cabe señalar que cuando los líderes son emocionalmente inteligentes pueden contribuir a aumentar los niveles de satisfacción de las personas que coordinan de dos formas: ayudándoles a gestionar sus emociones a la hora de hacer frente a situaciones negativas y fomentando un ambiente de trabajo positivo favoreciendo las interacciones entre los empleados.

Los trabajos que relacionan IE y satisfacción laboral llegan a conclusiones dispares sobre la importancia de la IE en la explicación de este resultado del trabajo, independientemente del modelo teórico del que se parta. Por ejemplo, con una aportación desde los “modelos mixtos”, Bar-On, en una muestra de 314 empleados de ocupaciones diferentes, encuentra una relación moderada-baja entre la IE general y los niveles de satisfacción en el trabajo. Concretamente, encuentra que las dimensiones autoevaluación, responsabilidad social y prueba de realidad llegan a explicar un 20% de la varianza de la satisfacción laboral.

Desde el modelo de habilidad, en el trabajo “An examination of emotional skill, job satisfaction, and retail performance” presentado en la XIX Conferencia Anual de la SIOP (Society for Industrial and Organizational Psychology) celebrada en Chicago, Cage, Daus y Saul, utilizando una muestra de agentes de ventas y evaluando la IE con el MSCEIT, encuentran una relación positiva entre la comprensión emocional y la satisfacción laboral. Esta relación no se encuentra en el resto de habilidades de la IE. También desde el modelo de habilidad, pero en este caso utilizando el WLEIS, Sy, Tram y O’Hara, en su trabajo “Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance” del año 2006, con una muestra de empleados de una cadena de restaurantes, analizan la relación entre la IE de los empleados y sus supervisores con los niveles de satisfacción laboral y los niveles de competencia de los empleados en el

desempeño de sus tareas. En todos los casos controlan los rasgos de personalidad. En cuanto a los empleados, encuentran una relación positiva entre las puntuaciones totales de IE y los niveles de satisfacción laboral. En los análisis de regresión que realizan, tomando como variable criterio los niveles de satisfacción laboral, introducen en la ecuación la interacción de los niveles de IE de los empleados con los niveles de IE de los supervisores, resultando esta interacción significativa. Los resultados que encuentran aparecen en la [figura 3.4](#).

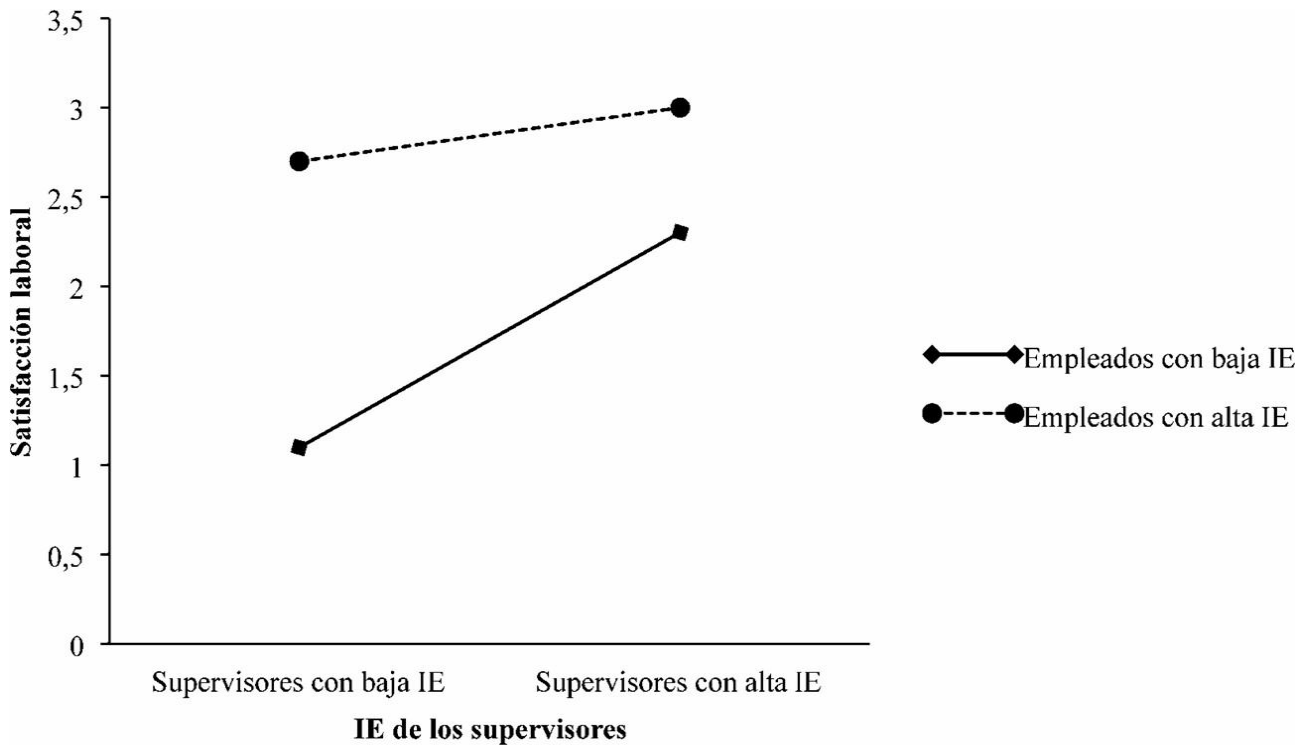


Figura 3.4. Interacción de la IE de supervisores y empleados sobre los niveles de satisfacción laboral (*Fuente:* adaptado de Sy, Tram y O’Hara “Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance”, *Journal of Vocational Behavior*, 1: 2006).

Cuando los supervisores tienen altas puntuaciones en IE, no importa la IE en los empleados para obtener puntuaciones elevadas en satisfacción laboral. No obstante, la IE del empleado es clave para la satisfacción laboral cuando su supervisor no tiene niveles elevados de IE.

En aquellos casos en los que las relaciones entre IE y satisfacción laboral son bajas o directamente no hay relación, sería de interés comprobar qué tipos de muestras han utilizado y qué características tiene el contexto en el que se desarrolla el trabajo. Los niveles de control sobre las tareas que se realizan, concretamente el disponer de mayor

autonomía para poder tomar decisiones relacionadas con las tareas, se ha propuesto como una variable que media entre la relación IE-satisfacción laboral. Por tanto, determinadas características del contexto organizacional o del trabajo que se realiza pueden explicar la utilidad de la IE sobre la satisfacción en el trabajo.

En esta línea, el trabajo de Brackett, Palomera, Mojsa, Reyes y Salovey publicado en la revista *Psychology in the Schools* con el título “Emotion regulation ability, job satisfaction, and burnout among British secondary school teachers” muestra cómo un grupo de profesores de secundaria, en los que se evalúa la IE por medio del MSCEIT, las relaciones entre sus niveles de IE y satisfacción laboral están mediadas por los niveles de afecto positivo experimentado en su trabajo y por el apoyo que reciben por parte de los responsables de los centros en los que trabajan.

Otra de las variables que media en la relación entre IE y satisfacción laboral es la capacidad para el aprendizaje organizacional. Esta variable se refiere a todos aquellos elementos del trabajo que facilitan los procesos de aprendizaje organizacional. Las dimensiones de este constructo son:

- Experimentación. Refleja en qué medida la organización valora positivamente las nuevas ideas y sugerencias.
- Inversión en riesgo. Se refiere al nivel de tolerancia sobre la incertidumbre, la ambigüedad y el hecho de cometer errores.
- Interacción con el entorno. Indica el nivel de relaciones y conexiones que la organización mantiene con factores externos que escapan a su control.
- Comunicación. Entendida como el marco para interpretar los procesos de trabajo, relacionada con la construcción de significados compartidos.
- Toma de decisiones participativa. Nivel de participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones.

Chiva y Alegre publican en el año 2008 el trabajo “Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability”. Los autores plantean un modelo de relaciones en el que la IE tiene un efecto positivo indirecto sobre los niveles de satisfacción laboral. La variable que actúa como mediadora es la capacidad para el aprendizaje organizacional. Emplean una muestra de 157 empleados del sector cerámico dedicados a la fabricación de azulejos. Utilizan el SSRI, concretamente la puntuación total de IE. Mediante análisis de ecuaciones estructurales comprueban el ajuste de los datos al modelo planteado y obtienen los resultados que aparecen en la [figura 3.5](#).

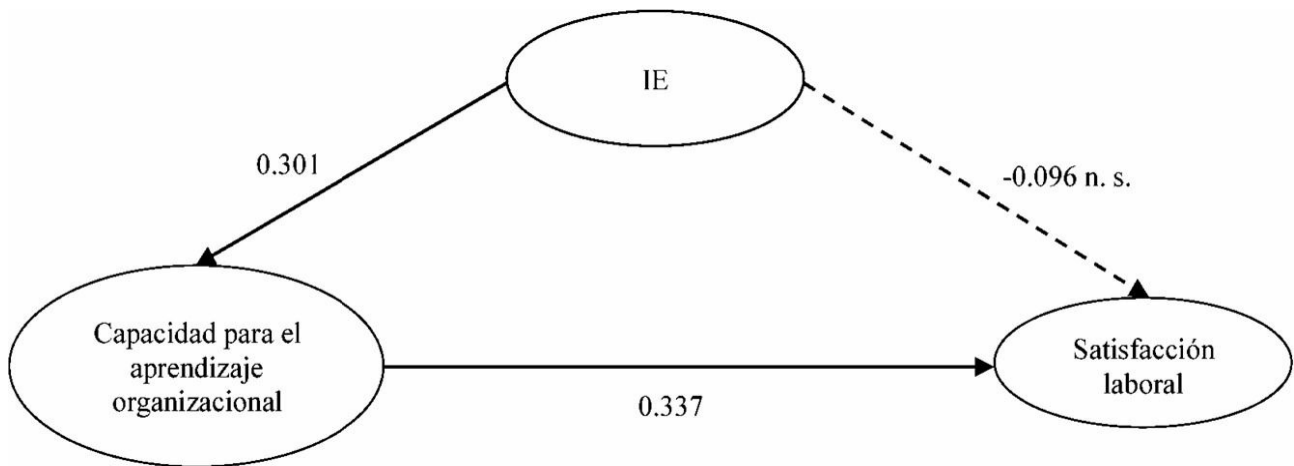


Figura 3.5. Influencia de la IE sobre la satisfacción laboral mediada por la capacidad de aprendizaje organizacional (*Fuente: adaptado de Chiva y Alegre, “Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability”, Personnel Review, vol. 37, 2008).*

El modelo explica un 25% de la varianza de los niveles de satisfacción laboral. Los resultados indican que los trabajadores con elevados niveles de IE muestran una tendencia a elegir contextos de trabajo que se caracterizan por una elevada capacidad para el aprendizaje organizacional. A su vez, este tipo de ambientes contribuye a aumentar los niveles de satisfacción de los empleados. Aunque en la investigación se controlan la edad y los niveles de formación de los participantes, una limitación importante es que no se tienen en cuenta ni rasgos de personalidad ni habilidades de tipo cognitivo.

B) *Compromiso organizacional*

Un nivel elevado de compromiso organizacional supone una alta identificación del trabajador con las metas organizacionales y un deseo de seguir siendo miembro de la organización, lo que evita, entre otras cosas, que el trabajador desee marcharse a otras organizaciones. Las dimensiones que comprende el compromiso organizacional son:

- Compromiso afectivo. Refleja hasta qué punto el trabajador comparte aspectos ideológicos y culturales con la organización y se asocia a respuestas como el orgullo de pertenencia, la solidaridad ante los problemas

- organizacionales o una buena disposición ante los cambios organizacionales.
- Compromiso de continuidad. Tiene que ver con el apego de carácter material que el trabajador tiene con la organización. El compromiso es el resultado de los recursos que el trabajador ha aportado a la organización, como su tiempo o su esfuerzo, entre otros.
- Compromiso normativo. Se corresponde con un sentimiento de lealtad a la organización por todo lo que esta ha aportado al trabajador en forma de dinero, formación o experiencia, por ejemplo.

La relación entre IE y compromiso organizacional no está clara y la evidencia empírica sobre la asociación es contradictoria. Hay trabajos en los que se defiende la existencia de esta relación. La tesis doctoral de Giles “The role of supervisory emotional intelligence in direct report organizational commitment” muestra cómo los supervisores que participan en el estudio tienen empleados con un mayor nivel de compromiso organizacional cuando las puntuaciones en IE de los primeros son elevadas. En el estudio se encuentra que el manejo de emociones ayuda a explicar los niveles de compromiso organizacional y el lineamiento con la visión de la organización. El trabajo de Nikolaou y Tsaousis del año 2002, “Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment”, comprende una muestra de 212 empleados de diferentes instituciones de salud mental. Utilizan el Cuestionario de Inteligencia Emocional (EIQ por sus siglas en inglés, Emotional Intelligence Questionnaire) desarrollado por el propio Tsaousis con base en el modelo de habilidad, para evaluar los niveles de IE de los participantes. En el análisis de las relaciones entre compromiso organizacional (del trabajador hacia la organización, ya que los autores también consideran en el estudio los niveles de compromiso de la organización hacia el trabajador), los coeficientes son moderados para cada una de las dimensiones de la IE, excepto para la percepción emocional, que no mantiene ningún tipo de relación con la IE. El compromiso organizacional se relaciona positivamente con la facilitación emocional, con el manejo de emociones y con la comprensión emocional. En otros trabajos, aunque los resultados apoyan la relación entre IE y compromiso organizacional, existen variaciones en función de la dimensión del compromiso considerada. Por ejemplo, Carmeli, en el año 2003, publica el trabajo “The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behaviour and outcomes: An examination among senior managers”. El autor encuentra una relación positiva entre IE y compromiso afectivo. No ocurre lo mismo con el compromiso de continuidad mostrando los datos una relación negativa. En los análisis de regresión, la IE, evaluada con el SSRI, llega a explicar un 5% de varianza adicional del compromiso afectivo más allá de lo que explican las covariadas introducidas en el modelo. En el caso del compromiso de continuidad el modelo no resulta significativo.

Frente a estos trabajos, investigaciones recientes como la de Guleryuz, Guney, Aydin y Asan “The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: A questionnaire survey” del 2008, o la de

Aghdasi, Kiamaneshb y Naveh “Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction” del 2011 no encuentran ningún tipo de relación entre la IE y el compromiso organizacional. El trabajo de Aghdasi *et al.*, con una muestra de 234 empleados del Ministerio de Ciencia, Investigación y Tecnología de Irán, plantea inicialmente un modelo mediacional para explicar la relación entre IE y compromiso organizacional. En el modelo se plantean como variables mediadoras el estrés ocupacional y la satisfacción laboral. Evalúan los niveles de IE empleando el TMMS. Los resultados del trabajo únicamente confirman una influencia de los niveles de estrés ocupacional sobre el compromiso organizacional, con una mediación total de la satisfacción laboral. El papel de la IE en el modelo resulta irrelevante.

Los datos contradictorios de los estudios revisados no contribuyen a aclarar la relación entre IE y compromiso organizacional. De hecho, partiendo de la existencia de esta relación, la contribución de la IE es diferente en función de la dimensión de compromiso organizacional considerada. Todo ello lleva a la conclusión de que es necesario llevar a cabo un mayor número de estudios para analizar la relación planteada.

C) *Conductas de ciudadanía organizacional*

Otro de los constructos de interés en las relaciones potenciales que mantiene la IE es la conducta de ciudadanía organizacional (OCB, por sus siglas en inglés “Organizational Citizenship Behavior”). De manera general la OCB se puede definir como aquellas acciones y actitudes que tienen lugar en el trabajo y que contribuyen a mejorar las relaciones de trabajo y a fomentar un clima positivo de trabajo. Entendida así, y por su relación con las interacciones sociales en el trabajo, podría contemplarse como una variable de interés para la IE. El problema es que son muchos los fenómenos y procesos que pueden agruparse bajo el concepto de OCB (conducta altruista, sensibilidad interpersonal, satisfacción con las relaciones y con los procesos de comunicación, implicación laboral, orientación al cliente o gestión de conflictos, entre otros). Esta complejidad se ve claramente reflejada en un trabajo de revisión de Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach del año 2000. El título del trabajo es “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”. Los autores llegan a identificar hasta 30 formas diferentes de OCB por lo que plantean una propuesta de clasificación que agrupa estas formas en siete categorías diferentes:

1. Conductas de ayuda. Comprende tanto las acciones para prestar ayuda a compañeros de trabajo que tienen problemas, como las que van dirigidas a evitar que estos mismos compañeros acaben teniendo problemas en el

- trabajo.
2. **Deportividad.** Aunque se ha restringido en muchos casos a tolerar los inconvenientes y problemas propios del trabajo sin manifestar ningún tipo de queja, una dimensión más amplia de esta categoría incluye también el mantener una actitud positiva cuando las cosas no acaban de ir bien, no molestarse cuando los demás no siguen los consejos recibidos, saber sacrificar los intereses personales en beneficio del grupo o no tomarse como algo personal que alguien pueda pensar de una manera diferente.
 3. **Lealtad organizacional.** Implica ofrecer una visión positiva de la organización frente a personas que no pertenecen a la misma, proteger y defender a la organización frente a amenazas externas y mantener el compromiso con la organización incluso cuando la situación no sea la más favorable.
 4. **Conformidad organizacional.** Se corresponde con la internalización y aceptación de las normas organizacionales y un seguimiento escrupuloso de las mismas aún cuando no exista ningún tipo de supervisión.
 5. **Iniciativa individual.** Comprende la realización de acciones de tipo creativo e innovador, siempre realizadas de forma voluntaria, para mejorar los niveles de logro en la realización de las tareas. Estas acciones se realizan de una manera entusiasta y además tratando que el resto de compañeros hagan lo mismo.
 6. **Virtud cívica.** Refleja el grado de compromiso del trabajador con la organización, entendida esta de manera global, es decir, el trabajador se mostrará dispuesto a participar en las tareas de gestión, a analizar el ambiente en busca de amenazas y oportunidades, y a velar por el interés general de la organización.
 7. **Autodesarrollo.** Hace referencia a las conductas voluntarias de los trabajadores que tienen como finalidad una mejora de sus habilidades, destrezas o conocimientos, por ejemplo.

La importancia que la OCB tiene para el éxito de la organización tiene que ver con la imposibilidad de prescribir de manera formal todas las conductas que el trabajador tiene que llevar a cabo para alcanzar los objetivos de la organización. La OCB permite que la organización emplee menos recursos y reduce la necesidad de introducir mecanismos formales para regular los comportamientos. Evidentemente, también reduce los costes asociados a estos mecanismos.

Los trabajos que se han ocupado de la relación entre IE y OCB no son muchos; no al menos aquellos que han evaluado de forma específica la OCB. Se han ocupado de constructos y procesos muy próximos a la OCB, pero en todo caso, se han analizado de forma aislada.

Entre los trabajos que analizan la relación entre IE y OCB, empleando alguna medida específica de OCB, se encuentra el de Carson, Carson, Fontenot y Burdin del año 2005, con el título “Structured interview questions for selecting productive, emotionally mature, and helpful employees”. La muestra la forman 152 empleados de un

departamento de enfermería en un hospital rural en EE. UU. Para evaluar la IE emplean un instrumento creado por la primera autora del trabajo, basado en el modelo de Goleman, con las siguientes dimensiones: motivación interna, regulación del estado de ánimo, empatía, autopercepción y habilidades interpersonales. La IE muestra una correlación positiva con la OCB. Concretamente, las dimensiones de la IE que tienen una relación positiva son la empatía y la motivación interna. Chaudhry y Usman publican en el 2011 el trabajo “An investigation of the relationship between employees’ emotional intelligence and performance” en el que miden el rendimiento empleando una escala específica de OCB. Para evaluar la IE emplean el SSRI. La muestra final está compuesta por 444 empleados de distintas organizaciones del sector privado. La relación entre IE y OCB es moderadamente alta y positiva, y cuando emplean análisis de regresión, la IE llega a explicar el 40% de la varianza de la OCB. No obstante, no introducen en las ecuaciones ningún tipo de covariada lo que debería llevar a tomar con cierta cautela estos resultados.

3.2.3. *Éxito profesional*

Para entender las conexiones que se pueden establecer entre la IE y los procesos implicados en el éxito en el desarrollo de las carreras profesionales resulta de gran ayuda el trabajo de Fox y Spector del año 2000 “Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: It’s not all just ‘G’”, publicado en la revista *Journal of Organizational Behavior*. Los autores recogen cómo la IE puede contribuir a explicar los resultados obtenidos en los procesos de reclutamiento y selección. Destacan que la IE, especialmente la regulación emocional, puede ayudar en las entrevistas de selección a mostrar emociones de tipo positivo que sean valoradas de forma positiva por el entrevistador. En cuanto a la evidencia empírica que confirma la relación señalada, se incluyen un par de tesis doctorales y una breve descripción de las mismas.

El trabajo de Jame Graves, una tesis doctoral en la que se reproducen los procesos de reclutamiento en un centro de evaluación, confirma la relación entre IE y resultados en este tipo de procesos. Los participantes tienen que llevar a cabo distintas actividades (i.e., toma de decisiones en grupo, tareas que implicaban compartir información o tareas competitivas, entre otras) que posteriormente son valoradas tanto por observadores externos, que actúan a modo de jueces, como por el resto de participantes. La IE, más allá de lo explicado por las medidas de habilidad cognitiva empleadas, predice las valoraciones conjuntas de observadores y participantes sobre el rendimiento global en los ejercicios de simulación.

También el trabajo de Virginia Collins pretende analizar la contribución de la IE al éxito profesional. En este caso, además de otros aspectos, la autora analiza la

contribución de la IE al éxito en el ejercicio del liderazgo tomando como criterios el salario y la promoción, aunque finalmente solo analiza el salario por su elevada correlación con la posición ocupada. Con una muestra de 91 directores ejecutivos de una multinacional evalúa la IE mediante el MSCEIT y el OPQ32-EI (Occupational Personality Questionnaire 32-Emotional Intelligence Scale), un instrumento basado en el modelo de IE de Goleman. Encuentra que las puntuaciones más bajas en la dimensión manejo emocional del MSCEIT se corresponden con los salarios más altos. Con el OPQ32-EI no encuentra ninguna asociación entre IE y salario. Lo que en un primer momento parecen evidenciar estos datos es que la IE no contribuye al éxito profesional, entendido como el salario percibido. Justo lo contrario: a mayor nivel de IE, menor salario. No obstante una explicación adicional tiene que ver con las funciones desempeñadas en aquellos puestos que se corresponden con los salarios más bajos. Las categorías inferiores en la función ejecutiva comprenden actividades con una frecuencia elevada de contactos interpersonales, lo que lleva a plantear a la autora que el manejo emocional es una habilidad que se encuentra más desarrollada entre los directivos que ocupan estos puestos. Los resultados no dejan de ser contradictorios ya que al controlar rasgos de personalidad y habilidad cognitiva el efecto desaparece.

También con relación al éxito profesional destaca la importancia que tienen los programas formales de orientación (*mentoring*), como parte de los procesos de socialización laboral. Son cada vez más las empresas que ofrecen un programa de este tipo a sus nuevas incorporaciones. Un programa de *mentoring* supone una relación de aprendizaje regulada por la organización en el que, tanto los orientadores como los pupilos, comparten metas organizacionales y los aspectos implicados en el desarrollo profesional de los últimos. La IE podría ayudar en la percepción y regulación adecuada de emociones en una relación de proximidad como la que se da en los programas de *mentoring*, amortiguando también los efectos de la ansiedad experimentada por ambas partes ante, por ejemplo, el fracaso en los objetivos planteados o el afrontamiento de retos laborales de una gran dificultad.

Un trabajo del año 2010 de Chun, Litzky, Sosik, Bechtold y Godshalk publicado en *Group & Organization Management* examina el papel que juega la IE en la confianza que desarrollan tanto los orientadores como sus pupilos en los procesos de *mentoring*. En el estudio participan 185 profesionales que trabajan a tiempo completo procedentes de organizaciones de sectores variados y que participan en algún programa de *mentoring* desarrollado por su empresa. Tanto en los mentores como en los pupilos la IE se evalúa con el WLEIS. Además de la IE, las variables contempladas en el estudio son la confianza de los pupilos en los orientadores y la valoración de la orientación realizada. Esta última variable es evaluada por los orientadores y comprende aspectos como la preocupación por el desarrollo profesional de su pupilo, el apoyo social prestado y el modelado de rol. También se evalúa el interés de los pupilos por convertirse en un futuro en orientadores de otros compañeros que acabasen ingresando en la organización. Los resultados del modelo hipotetizado aparecen recogidos en la [figura 3.6](#).

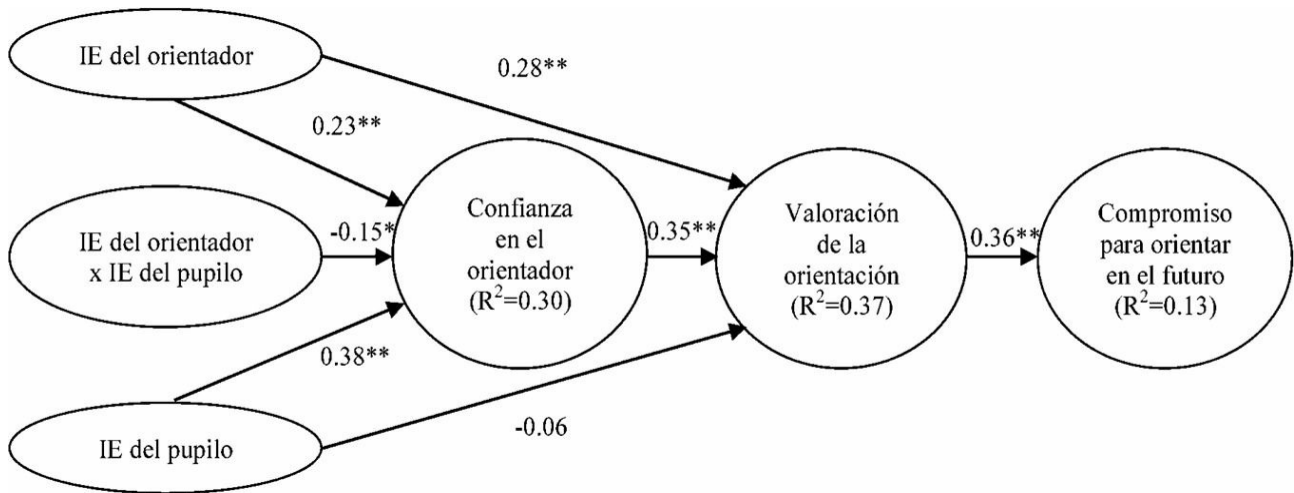


Figura 3.6. Modelo hipotetizado sobre la relación entre la IE de orientadores y pupilos y algunos resultados de los programas de *mentoring* (Fuente: adaptado de Chun, Litzky, Sosik, Bechtold y Godshalk, “More than a feeling: Examining emotional intelligence and trust in formal mentoring programs”, *Group and Organization Management*, 35 (4), 421-455).

La IE de los orientadores mantiene una relación directa con la orientación proporcionada a los pupilos. A través de la confianza que perciben los pupilos en la relación, la IE también ejerce influencia sobre esa variable. La IE de los pupilos solo se relaciona de forma indirecta con la orientación realizada, mediando esta relación la confianza percibida. Todas las relaciones son de tipo positivo. Otro resultado de interés para la IE tiene que ver con la interacción que se produce entre los niveles de IE de orientadores y pupilos. La IE de los orientadores tiene una mayor influencia sobre la confianza percibida en los pupilos con los niveles de IE más bajos. De la misma forma cuando los orientadores muestran bajos niveles de IE, la valoración de la confianza por parte de los pupilos es más alta siempre que el pupilo tenga un nivel más elevado de IE. Los resultados también confirman que la orientación proporcionada ejerce una influencia de tipo positivo sobre el deseo de los pupilos en convertirse en futuros orientadores.

Las organizaciones, a partir de estos resultados, deberían plantear la incorporación de la IE como una variable estratégica en el diseño de sus programas de *mentoring*, especialmente por la posibilidad de compensar los niveles bajos de IE en alguna de las partes de la relación (orientadores o pupilos), con niveles elevados de IE de la otra parte.

3.2.4. Liderazgo

En el [capítulo 1](#) se afirmaba que numerosos investigadores incluyen el liderazgo como un proceso muy relacionado con la IE. De hecho, se asiste en la actualidad a la emergencia de propuestas que se basan en las emociones positivas como aspecto central en el liderazgo. Por ejemplo, se propone el liderazgo positivo como un nuevo estilo en el que, como afirman en 2012 Puertas y Shahar, el líder debe identificar los comportamientos deseados en colectivos claves y pensar qué tiene que hacer la organización para provocarlos e impulsarlos. Estos líderes guiarían el proceso de transformación hacia esta nueva cultura, generando comportamientos que impacten de forma positiva. Uno de los elementos que este estilo de liderazgo apunta como fundamental es la IE. Esta nueva propuesta parte del gran interés que las emociones generan en el desarrollo organizacional y a que multitud de estudios señalan la importancia de la IE y su relación con liderazgo. Se realizan afirmaciones sobre que los líderes más emocionalmente inteligentes tienen grupos más cohesionados, trabajan mejor en equipo y tienen trabajadores más satisfechos. Ante estos datos, es indudable que el líder debe tener un papel importante en las relaciones interpersonales en un ámbito laboral. De hecho, el liderazgo se encuentra entre los roles que más trabajo emocional implica, puesto que los líderes tienen un contacto directo con sus colaboradores y el uso y la gestión de las emociones se convierte en un elemento esencial de esta relación. Así, la revolución afectiva que señalan Barsade, Brief y Spataro se convierte en una herramienta importante en la gestión del liderazgo en las organizaciones. Además, como señalan en 2002 Brief y Weiss existe un gran corpus de literatura sobre el rol del líder a la hora de crear emociones y estados de ánimo. Sin embargo, es necesario contar con datos relevantes y más concluyentes sobre esta relación; que la misma se base más en el aspecto empírico que en el intencional o teórico. Es más, las emociones tan dispares que pueden generarse, por ejemplo, negativas en el caso de Steve Jobs o positivas como el caso de Lee Iaccoca, pueden relacionarse en ambos casos con resultados productivos de ganancia económica. Sin embargo, los procesos psicológicos positivos, como la cohesión, la satisfacción o el rendimiento, entre otros, se relacionan con un nivel elevado de IE.

El liderazgo y la capacidad de los líderes de llevar al grupo hacia la consecución de sus objetivos ha sido y es un tema central como proceso grupal en las organizaciones. En 2010, Gooty, Connelly, Griffith y Gupta, en su revisión “Leadership, affect and emotions: A state of the science review”, publicada en *The Leadership Quarterly*, afirman que existe una profunda conexión entre el afecto, las emociones y el liderazgo, independientemente de la corriente teórica que se analice. Tal y como señalan en 2011, Wang, Oh, Courtright y Colbert, en su metaanálisis (“Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research”) publicado en *Group & Organization Management*, una de las perspectivas de liderazgo que mayor investigación ha generado es la del liderazgo transformacional (LTF). Este estilo de liderazgo es el que mejor resultados obtiene a nivel de rendimiento, satisfacción y bienestar en los grupos de trabajo. Lo mismo sucede cuando se analiza la relación de la IE con liderazgo. Si bien se han analizado distintas perspectivas, sobre todo bajo el interés de analizar el papel de la IE en el trabajo en equipo, es la de LTF la que

mayor interés ha generado. Por LTF se entiende un estilo de liderazgo en el que los líderes actúan como modelo ganando la confianza de los seguidores. Los líderes transformacionales ofrecen apoyo emocional a los seguidores y son capaces de comunicarles sus expectativas sobre el rendimiento. Por ello, se considera que la relación entre líderes transformacionales y seguidores es emocional. Si se tienen en cuenta las emociones en general, los resultados de Bono, Jackson, Vinsoy y Muros de la Universidad de Minnesota muestran en 2007 que los líderes transformacionales generan unos efectos emocionales en el clima de trabajo y la satisfacción del cliente amplios, profundos y duraderos en el tiempo. Respecto al análisis concreto de la relación entre IE y LTF destaca la comparación que realizan Sosik y Megerian, quienes señalan en 1999 cuatro elementos de relación entre los componentes del LTF y altos niveles de IE. El primero se refiere a la adherencia a las normas de interacción profesional que tienen los líderes con alto IE y que consideran una demostración de carisma o influencia idealizada. El segundo es la motivación que los líderes transformacionales instilan a los colaboradores, y el tercero tiene que ver con la estimulación intelectual. Esto es, el líder debe motivar y estimular el desarrollo intelectual y esto se consigue con unas relaciones de apoyo entre los miembros del grupo y la gestión del conflicto, lo cual permite al grupo progresar en su eficacia. El cuarto elemento se refiere a la consideración individualizada ya que el líder transformacional se centra en cada miembro del grupo para que se sienta importante y necesario en el conjunto, es decir, tiene muy en cuenta las emociones individuales, atendiéndolas, comprendiéndolas y regulándolas. Otros autores como Barling, Slater y Kelloway encuentran en 2003 que la IE se relaciona con la influencia idealizada, la consideración individualizada y la motivación inspiracional, tres atributos del LTF. Recientemente, en 2012, Yuan, Hsu, Shieh y Li, muestran en empleados de Taiwán que las percepciones de LTF producen un incremento de la IE individual.

Debido a la gran cantidad de propuestas teóricas y empíricas sobre esta relación, Harms y Credé llevan a cabo un metaanálisis, publicado en 2010, que muestra que la relación empírica entre IE y LTF es moderadamente significativa. Afirman que es necesario realizar más investigaciones en este sentido, teniendo en cuenta varias consideraciones. En primer lugar, debido a la existencia de distintos instrumentos según el modelo teórico de partida, los resultados no se pueden comparar. Además, faltan análisis que tengan en cuenta la perspectiva multinivel, así como el uso de varios tipos de instrumentos de medida. Por ello, estos autores concluyen que la relación entre IE y LTF está sobrestimada, si bien la IE debe contribuir al éxito del liderazgo en alguna medida. En cuanto a la propuesta de realizar análisis multinivel, autores como Kafetsios, Nezlek y Vasios publican en 2011 un estudio en Grecia, observando la relación entre IE y LTF entre los líderes y sus subordinados en el nivel individual y el grupal. De hecho, el desarrollo del concepto de IEG, que como se ha explicado tanto en el [capítulo 1](#) como en la introducción del presente capítulo se refiere al desarrollo de una IE colectiva mediante las interacciones que se producen entre los miembros del grupo, apunta a que será el nivel grupal en el que los líderes promuevan la IE produciéndose un contagio y un modelado emocional entre el líder y los seguidores. En este sentido, López-Zafra *et al.*

muestran que efectivamente el LTF y la IEG se relacionan en el nivel grupal y que el LTF predice los niveles de IEG. Así, se producen diferencias entre grupos en su IEG en función de la percepción que los miembros del grupo tienen sobre el LTF de su líder.

3.2.5. Calidad del servicio y satisfacción del cliente

La prestación de servicios, proceso donde cobra especial relevancia la interacción directa con los clientes de la organización, también se ha convertido en una posible área de acción y estudio para la IE. Todo ello se ha planteado a partir de una hipotética relación entre emociones expresadas por los empleados que prestan los servicios de forma directa y la valoración que los clientes hacen del servicio. La explicación que autores como Doug Pugh de la Virginia Commonwealth University, experto en trabajo emocional, ofrecen sobre esta relación tiene que ver con el contagio emocional y con cómo los clientes mimetizan las emociones expresadas por los trabajadores con los que se relacionan, lo que en último término afecta también a una variable tan clave en la prestación de servicios como es la calidad del servicio.

Tan grande es el interés por la prestación de servicios que se ha llegado incluso a hablar de un rasgo de personalidad directamente relacionado con la prestación de servicios: la “orientación al servicio”. Como se comentó en el [capítulo 1](#), al hacer referencia al caso de Disney World, esa necesidad continuada de mostrar emociones que no necesariamente experimentan los trabajadores, pero que son una exigencia del trabajo que se realiza, es lo que se conoce como trabajo emocional. La importancia del trabajo emocional en la prestación de servicios ha dado lugar a muchos trabajos de investigación que buscan relaciones entre esta variable, dimensiones de personalidad y la satisfacción con el servicio recibido. Es así como se ha planteado la IE y el papel que la misma puede desempeñar en aquellos trabajos que pasan por relaciones directas con los clientes, sobre todo por la contribución de la IE a la mejora de los procesos de comunicación y a la capacidad para ejercer influencia sobre los demás.

Uno de los primeros trabajos que analiza la relación entre IE y el servicio prestado a los clientes es “A quantitative study of emotional intelligence and its impact on team performance”, una tesis doctoral defendida por Rice en el año 1999. Con una muestra de 164 empleados de una compañía de seguros agrupados en equipos, un director de departamento evalúa diferentes dimensiones relacionadas con el rendimiento: servicio al cliente, precisión en la gestión de quejas de los clientes, productividad, compromiso con la mejora continua y el rendimiento general del líder del equipo. Evalúan la IE empleando el MEIS. La IE de los equipos de trabajo, calculada como la media de las puntuaciones individuales de los componentes del equipo, se asocia positivamente con el servicio al

cliente. Rozell, Pettijohn y Parker, en el año 2004, publican “Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment”. En este trabajo los autores utilizan el SSRI, además de una medida de la orientación hacia el cliente y un autoinforme sobre el rendimiento. La orientación hacia el cliente, en un empleado dedicado a vender productos o servicios, es una dimensión opuesta a la orientación a la venta. Con una alta orientación a la venta, el empleado está dispuesto a sacrificar la satisfacción del cliente con tal de obtener éxito en la venta; sin embargo, en una alta orientación hacia el cliente, lo que realmente importa es la satisfacción del mismo, evidentemente esto a largo plazo implica también un éxito en futuras ventas. La muestra la componen 103 empleados de una organización dedicada a la venta de instrumental médico. La IE, según los resultados, correlaciona de forma positiva con la orientación hacia el cliente de los vendedores. A su vez, la orientación hacia el cliente también correlaciona positivamente con el rendimiento informado.

La calidad de los servicios prestados, así como la satisfacción de los clientes y su intención respecto de futuros contactos con la organización, también se ha relacionado con la OCB. Aunque la OCB y su relación con la IE se ha abordado en un apartado anterior, un trabajo del año 2011 de Ramachandran, Jordan, Troth y Lawrence, con empleados de una cadena de hoteles en Malasia, en el que comprueban el ajuste de un modelo que contempla el rol mediador del trabajo emocional entre la IE y la OCB, invita a profundizar sobre la complejidad de la relación. El trabajo en cuestión lleva por título “Emotional Intelligence, Emotional Labour and Organisational Citizenship Behaviour in service environments” y fue publicado en la revista *International Journal of Work Organisation and Emotion*. El modelo planteado por los autores aparece en la [figura 3.7](#).

Según el modelo planteado, los empleados desarrollarán OCB si previamente han generado y experimentado las emociones adecuadas mediante una actuación profunda, es decir, en el caso del sector servicios, fundamentalmente se trata de emociones de tipo positivo. La IE ayudaría en el desarrollo de esa dimensión del trabajo emocional y por tanto, contribuiría de forma indirecta a la generación de OCB. Los autores comprenden que las actuaciones superficiales no requieren de la puesta en práctica de habilidades emocionales complejas, por lo que plantean que “forzar una sonrisa” no lleva a aumentar la probabilidad de desarrollar OCB.

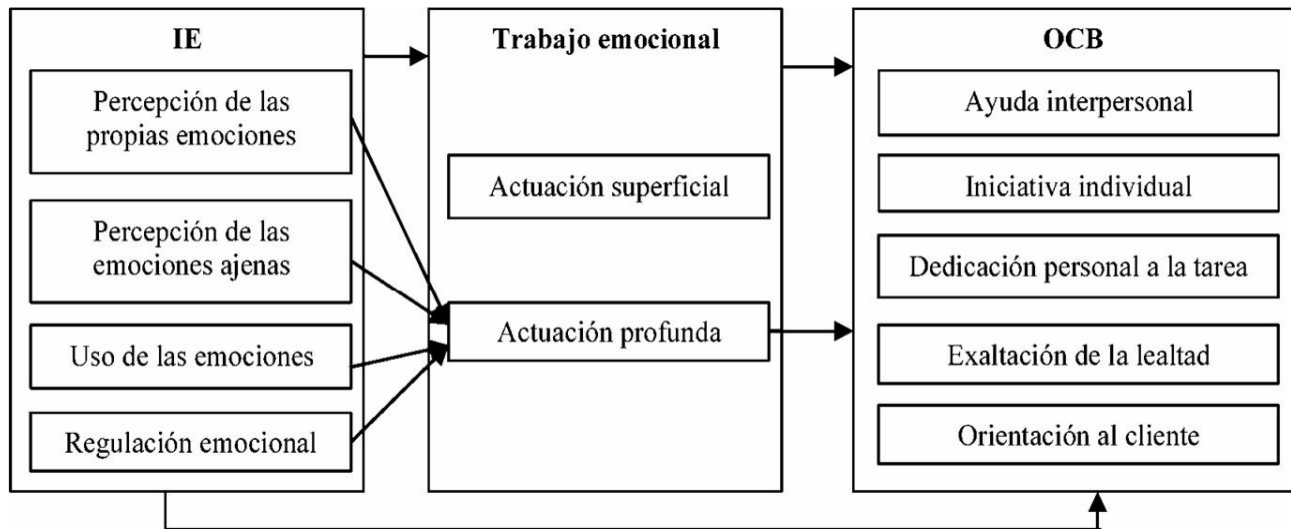


Figura 3.7. Modelo de relación entre IE, trabajo emocional y OCB en la prestación de servicios (*Fuente:* adaptado de Ramachandran, Jordan, Troth y Lawrence, “Emotional Intelligence, Emotional Labour and Organisational Citizenship Behaviour in service environments”, *Int. J. of Work Organisation and Emotion*, 2011, pp. 136-157).

Para evaluar los niveles de IE los autores emplean el WLEIS y utilizan un instrumento que evalúa específicamente las OCB. Hallan solo un ajuste parcial de los datos al modelo planteado. Sí que confirman las relaciones entre IE total y OCB, entre todas las dimensiones de la IE y la dimensión de trabajo emocional referida a las actuaciones profundas, y entre las actuaciones profundas y las OCB. Cuando analizan el posible rol mediador de las actuaciones profundas entre IE y OCB, solo resulta significativo para determinadas dimensiones de los constructos. Concretamente, las actuaciones profundas median el efecto de la regulación emocional sobre las dimensiones de OCB “iniciativa individual” y “dedicación personal a la tarea”. Las dos dimensiones son aspectos intrapersonales de las OCB, por lo que parece que para que el trabajador experimente las emociones de forma real y esto tenga efecto sobre las OCB se necesita una elevada habilidad para la regulación emocional. Posiblemente, el resto de dimensiones de las OCB que tienen un componente interpersonal podrían alcanzarse solo con acciones superficiales que pueden realizarse sin ser muy habilidoso emocionalmente.

3.2.6. Cambio organizacional

Los procesos de cambio organizacional, abarcando también la crisis y la innovación, no

solo tienen efectos sobre los elementos estructurales de la organización. El sistema humano puede verse afectado directamente por estos procesos y sobre todo por una mala gestión de los mismos. Entre los resultados negativos asociados a los procesos de cambio es posible hablar de abandono de la organización, un bajo nivel de satisfacción laboral o mayores niveles de estrés laboral, entre otros. Pero el sistema humano no debe únicamente entenderse como una variable sobre la que intervenir para reparar los efectos perniciosos del cambio. El sistema humano puede convertirse en un elemento más de la gestión del cambio y contribuir al éxito o no del mismo. Este interés ha llevado a muchos investigadores a tratar de determinar qué características estables de la personalidad pueden ayudar a explicar, entre otras cosas, la resistencia al cambio de los empleados. Las emociones y las habilidades emocionales también se han contemplado.

La teoría multinivel propuesta por el profesor Quy Huy y recogida en el trabajo “Emotional capability, emotional intelligence, and radical change” publicado en la revista *Academy of Management Review* constituye uno de los pocos ejemplos que trata de explicar cómo la IE (a nivel individual) en combinación con lo que el autor llama la capacidad emocional de la organización (nivel organizacional) proporciona un modelo intermedio en el que las dinámicas emocionales terminan afectando a las dinámicas de cambio. La [figura 3.8](#) representa el modelo de Huy.

La capacidad emocional, entendida como la medida en que la organización potencia y se preocupa por la atención, comprensión o regulación emocional entre sus empleados, es consecuencia de las normas y regulaciones sobre los aspectos emocionales en la organización. Como base de la capacidad emocional se encuentran las dinámicas emocionales, entre las que Huy reconoce la experiencia, el coraje, la reconciliación, la identificación o la libertad, entre otras. También esas dinámicas emocionales tienen un efecto a nivel individual sobre los estados emocionales experimentados por los miembros de la organización. El modelo recoge la influencia que las dinámicas emocionales ejercen sobre las dinámicas de cambio, claves a su vez en la modificación de los valores y aspectos culturales de la organización, así como en las actitudes ante el cambio y la adaptación a nivel individual. Las dinámicas de cambio sugeridas, que también se contemplan a nivel individual y organizacional, son la receptividad, referida al compromiso y la dedicación al cambio; la movilización, que comprende las acciones llevadas a cabo por los trabajadores y que muestran sintonía con el cambio propuesto; y el aprendizaje, referido a cómo los individuos y la propia organización integran conocimientos a partir de los resultados del cambio. La IE se contempla a nivel individual y se ve afectada por los estados afectivos que resultan de las dinámicas organizacionales y a su vez ejerce influencia sobre la adaptación y resistencia del empleado al cambio.

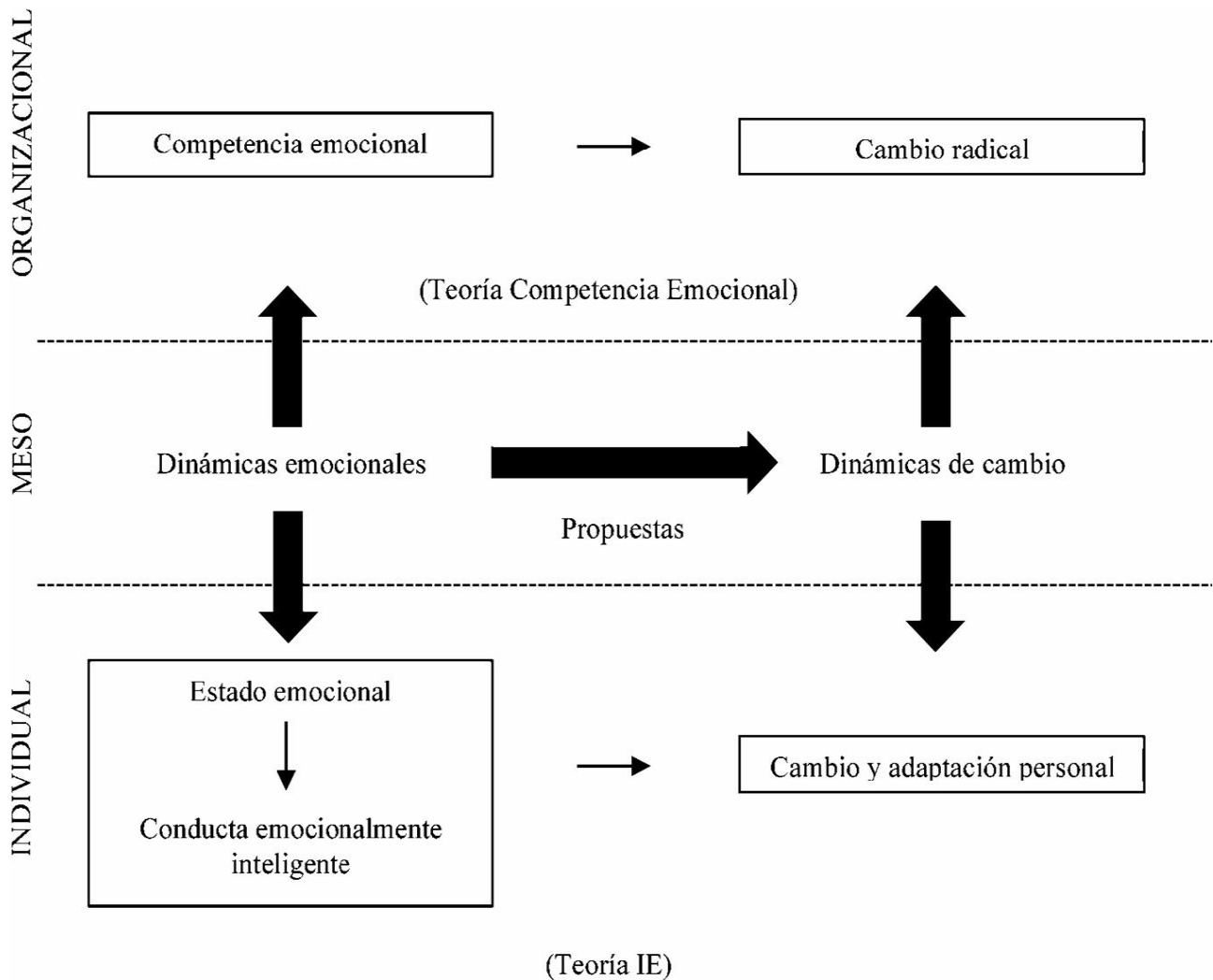


Figura 3.8. Modelo de Huy sobre la influencia de las dinámicas emocionales en las dinámicas de cambio (Fuente: adaptado de Huy, “Emotional capability, emotional intelligence, and radical change”, *The Academy of Management Review*, 1999, pp. 325-345).

Una confirmación parcial del modelo de Huy, a nivel individual y centrada en el papel de la IE, se corresponde con el trabajo de Vakola, Tsaousis y Nikolau titulado “The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes towards organizational change”. Con una muestra de 137 directivos y empleados de diferentes organizaciones griegas, públicas y privadas, los autores comprueban que la IE, evaluada mediante el cuestionario desarrollado por Tsaousis (EIQ) se relaciona con la generación de actitudes positivas ante la introducción de cambios organizacionales. La IE llega a incrementar en un 13% la varianza de las actitudes ante el cambio explicada por variables de personalidad.

3.3. Inteligencia emocional y resultados negativos del trabajo

Como se ha podido ver en el apartado anterior, la IE contribuye a la consecución de distintos resultados, todos ellos positivos y ligados al logro de objetivos organizacionales. Ahora es el momento de analizar en qué medida la IE está relacionada con procesos y variables del entorno de trabajo que están ligados a resultados negativos o contraproducentes para la organización. Cabe esperar que la IE evite o modere la aparición de estos resultados negativos y contribuya a paliar de algún modo las consecuencias tan poco deseadas de estos resultados. Sin embargo, dependiendo sobre todo de determinadas características individuales, el uso que de las habilidades emocionales hagan los empleados no siempre tiene que ir ligado a un resultado positivo. También dentro de este apartado se abordará el empleo que puede hacerse de la IE en la puesta en práctica de comportamientos reprobables y opuestos a los objetivos de las organizaciones.

Entre los resultados negativos analizados se encuentran el conflicto y los procesos de negociación asociados, constructos muy negativos desde el punto de vista de la salud ocupacional como el estrés laboral y el burnout y un grupo de prácticas y comportamientos, etiquetados como conductas contraproducentes, ligados tanto a la violencia en las organizaciones como al desarrollo de acciones contrarias a los objetivos laborales.

3.3.1. Conflicto y negociación

En el ámbito de las organizaciones se asume como una definición universal del conflicto todo proceso interactivo que se traduce en incompatibilidad, desacuerdo o disonancia dentro o entre unidades sociales. Desde una perspectiva psicosocial basta con que exista una frustración subjetiva, sin necesidad de una base real, para que las partes perciban la existencia de un conflicto. La razón por la que se incluye el conflicto en el apartado de resultados negativos responde al abordaje que tradicionalmente se ha hecho de este proceso desde los modelos racionales de la organización. Desde el momento en que la organización se concibe como un sistema integrado de acciones, roles y tareas dirigidos a la consecución de unos objetivos generales, cualquier tipo de conflicto se valora como negativo ya que restará dedicación al logro de esos objetivos comunes. Evidentemente no desde todos los enfoques se analiza el conflicto como disfuncional. De hecho la investigación ha permitido identificar un grupo de consecuencias positivas del conflicto como la facilitación del cambio organizacional, el aumento de la cohesión grupal ante amenazas externas y una mayor capacidad para el procesamiento de la información, por

lo que incluso hay modelos que defienden la estimulación del conflicto en el seno de las organizaciones.

Parece por tanto depender de la gestión que se haga del conflicto, el carácter de los resultados que se puedan obtener. Dentro de las vías de solución de los conflictos, la gestión conductual es una de las opciones con mayor tradición. Frente a intervenciones de tipo estructural o dirigidas a disminuir la intensidad del conflicto, la gestión conductual del conflicto se dirige a enseñar al trabajador a identificar sus preferencias conductuales a la hora de hacer frente a una situación conflictiva y a emplear aquellas estrategias que puedan resultar más efectivas en la consecución de resultados favorables a sus intereses.

Los profesores Rahim y Bonoma diferencian los estilos de gestión del conflicto interpersonal con base en dos dimensiones: el interés o preocupación por satisfacer las necesidades y objetivos de uno mismo y el interés por los objetivos de los demás. La combinación de estas dos dimensiones, conocidas como *dual concern model*, da lugar a cinco estilos de gestión del conflicto:

1. Integración (alto interés propio y alto interés por la otra parte). Comprende colaboración entre las partes, intercambio de información y la búsqueda de soluciones que satisfagan los intereses de ambas partes.
2. Servilismo (bajo interés propio y alto interés por los demás). Dirigido a satisfacer los objetivos de la otra parte, está relacionado con las conductas de cesión y respuestas favorables a las peticiones de la otra parte.
3. Dominación (alto interés propio y bajo interés por los demás). Abarca el empleo de conductas dirigidas a la satisfacción de intereses propios mediante exigencias o amenazas, por ejemplo, sin importar qué pueda conseguir la otra parte.
4. Evitación (bajo interés propio y bajo interés por los demás). Se caracteriza por la pasividad y la negativa a hacer frente a la situación conflictiva.
5. Compromiso (intermedio interés propio e intermedio interés por los demás). Comprende acciones que buscan un equilibrio en los resultados conseguidos por ambas partes. Implica, por tanto, concesiones de las partes implicadas y una satisfacción intermedia de los intereses.

Aunque se han empleado distintas denominaciones para los estilos de gestión, la propuesta contemplada es una de las más aceptadas. La mayor parte de los trabajos que se ocupan de analizar la relación entre IE y estilos de gestión del conflicto toman datos de muestras de estudiantes universitarios. Jordan y Troth publican en el año 2002 el trabajo “Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development”. Es el primer estudio desde el modelo de habilidad que trata de buscar conexiones entre la IE y los estilos de gestión del conflicto. Emplean el WEIP6 para evaluar IE y el instrumento MODE de ThomasKilmann, basado en el *dual concern model* para la evaluación de los estilos de gestión del conflicto. A partir de las

asociaciones entre las dimensiones del WEIP6 y del estilo de gestión basado en la colaboración, los autores llevan a cabo diferentes análisis de regresión en los que muestran la capacidad explicativa de la habilidad para la gestión de las emociones propias. La habilidad para la gestión de las emociones ajenas no aporta nada en la explicación del uso del estilo colaborativo. Las dimensiones clave en el modelo son la discusión y control de las emociones propias que llegan a explicar un 23% de la varianza del estilo de colaboración. Entre los resultados del estudio también se encuentran relaciones negativas entre los niveles de IE y el uso de estrategias basadas en la dominación y en la evitación. Los mismos autores, en la investigación del año 2004 recogida en el apartado de este capítulo “Rendimiento a nivel grupal o de equipo de trabajo”, y empleando el ROCI-II, un instrumento de evaluación de estilos de gestión del conflicto creado por Rahim, encuentran que los grupos con niveles de IE más elevados son los que prefieren el uso de estilos de gestión basados en la colaboración, mientras que los grupos con una menor habilidad para la gestión de las emociones propias usan con mayor frecuencia el estilo de evitación. En línea con estos resultados, Kaushal y Kawantes en su trabajo “The role of culture and personality in choice of conflict management strategy”, publicado en el año 2006, encuentran que, una vez controlado un grupo de variables relacionadas con la cultura social, la IE solo es capaz de explicar el uso del estilo de dominación con una relación de tipo negativo. En los modelos de regresión llevados a cabo por las autoras, la IE no se relaciona con ningún otro estilo de gestión.

Tomando como base un nivel de análisis grupal o, como los mismos autores prefieren denominar, el clima de IE, Ayoko, Callan y Härtel publican en el año 2008 el trabajo “The Influence of Team Emotional Intelligence Climate on Conflict and Team Members’ Reactions to Conflict” en el que analizan la contribución de la IE a los tipos de conflicto que pueden darse en la organización (relacionales y de tarea) y a las características de esos conflictos (intensidad y duración). También estudian la influencia de la IE sobre lo que llaman reacciones productivas ante el conflicto y reacciones destructivas. Las primeras hacen referencia al aprendizaje que se produce tanto de los desacuerdos como de la resolución de los desacuerdos, mientras que las reacciones destructivas tienen que ver con la incapacidad para aprender de la situación conflictiva, la dificultad para llegar a acuerdos satisfactorios o la dificultad para cambiar después de un episodio de conflicto. La IEG, o clima de IE, la miden con un instrumento que integra ítems del WEIP y de una escala de normas de gestión del conflicto creada por Karen Jehn. Las dimensiones de la IEG que consideran, todas en el marco de los equipos de trabajo, son la preocupación empática, la gestión de emociones y las normas de gestión del conflicto. Tomando como muestra un grupo de 528 empleados divididos en 97 equipos de trabajo los autores llegan a plantear 28 hipótesis de trabajo que incluyen en el modelo que aparece reflejado en la [figura 3.9](#).

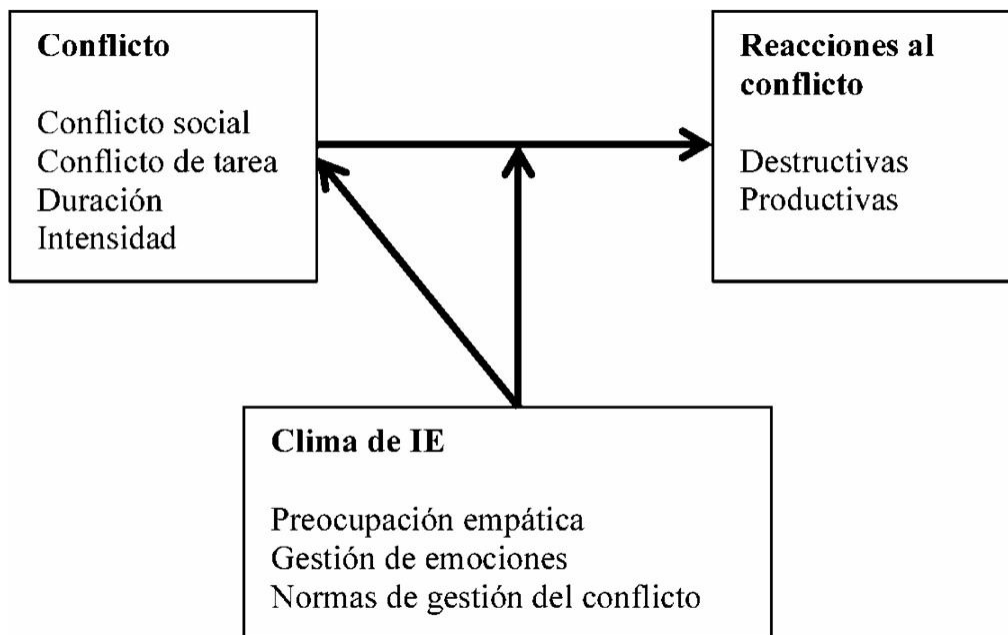


Figura 3.9. Modelo de relaciones entre clima de IE, conflicto y reacciones al conflicto
 (Fuente: adaptado de Ayoko, Callan y Härtel, “The Influence of Team Emotional Intelligence Climate on Conflict and Team Members’ Reactions to Conflict”, *Small Group Research*, 39, 2: 121-149.

Entre los resultados encuentran que los grupos con una menor preocupación empática son los que se ven involucrados con una mayor probabilidad en conflictos de tarea. Posiblemente los miembros de equipos con una mayor preocupación empática se muestran muy implicados en sus relaciones con los demás, lo que hace que tengan oportunidad para discutir sobre las tareas que realizan y por tanto evitan la aparición de conflictos asociados a la actividad que realizan. También los grupos con menor preocupación empática son los que se ven involucrados con mayor frecuencia en conflictos relacionales, siendo estos conflictos de mayor intensidad que en los grupos de alta preocupación empática. Las escasas oportunidades para expresar emociones o la falta de habilidades de los miembros del grupo para hacerlo, así como una menor tolerancia ante formas diferentes de pensar, explicaría el aumento de los conflictos relacionales y de su intensidad.

La habilidad de los equipos relacionada con la gestión de emociones se relaciona de forma negativa con la frecuencia de conflictos relacionales y de tarea y con la intensidad de los mismos.

En cuando a la dimensión de la IEG, normas de gestión del conflicto, aparece relacionada de forma negativa con la frecuencia de conflictos de tarea. Aunque un resultado esperado del establecimiento de directrices por parte de la organización para la gestión de conflictos es el incremento de conflictos de tarea, por la mayor oportunidad

para discutir sobre tareas y una mayor apertura a atender opiniones diferentes, los autores creen que una regulación estricta, que comprenda numerosas normas sobre la gestión del conflicto, puede dar lugar a una inhibición de la expresión de opiniones relacionadas con las tareas desarrolladas y, por tanto, reducir así la probabilidad de que aparezcan conflictos de tarea. Los resultados también relacionan de forma negativa la existencia de normas de gestión del conflicto con la probabilidad de que aparezcan conflictos de tipo relacional. Por último, la existencia de normas de gestión del conflicto se asocia a una mayor duración del conflicto, lo que puede explicarse por la formalización de la gestión.

Al analizar el rol moderador de la IEG, solo encuentran un efecto significativo de las normas de gestión de conflictos. Los grupos con una alta frecuencia de conflictos de tarea y sin normas para la gestión de los mismos presentan más reacciones destructivas. Las normas de gestión también moderan la relación entre intensidad del conflicto y reacciones destructivas.

Del estudio de Ayoko *et al.* se extrae mucha información para el uso que los responsables de los equipos de trabajo pueden hacer de las situaciones conflictivas si tienen en cuenta los niveles de IEG de sus colaboradores.

Desde otros modelos de IE, como el de Goleman, también se ha contemplado su posible relación con los estilos de gestión del conflicto. Rahim y un grupo de colaboradores de distintos países ponen a prueba un modelo transcultural sobre IE y gestión del conflicto en el trabajo “A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries” publicado en la revista *The International Journal of Organizational Analysis*. El modelo aparece en la [figura 3.10](#).

Todas las relaciones que recoge el modelo son de tipo positivo. Los autores agrupan los cinco estilos de gestión de conflicto planteados por Rahim y Bonoma en dos dimensiones generales: estrategia de solución de problemas y estrategia de negociación (relacionada con el término inglés *bargaining*, no con *negotiation*). Estas dimensiones son las mismas que en su día Walton y McKersie describieron como integrativa y distributiva, respectivamente. La dimensión integrativa (estrategia de solución de problemas) resulta de sustraer a las puntuaciones en el estilo de integración obtenidas de la aplicación del ROCI-II las obtenidas en el estilo de evitación. Representa la preocupación (alta o baja) de una de las partes del conflicto por los intereses propios y por los de las demás partes implicadas. La dimensión distributiva (estrategia de negociación) se obtiene de restar a las puntuaciones individuales en el estilo de dominación, las obtenidas en el estilo de servilismo. Representa la preocupación (alta o baja) de una parte por los intereses propios o por los de las demás partes implicadas en el conflicto. En general, los datos ajustan bien al modelo planteado en las muestras de los siete países que participan en el estudio.

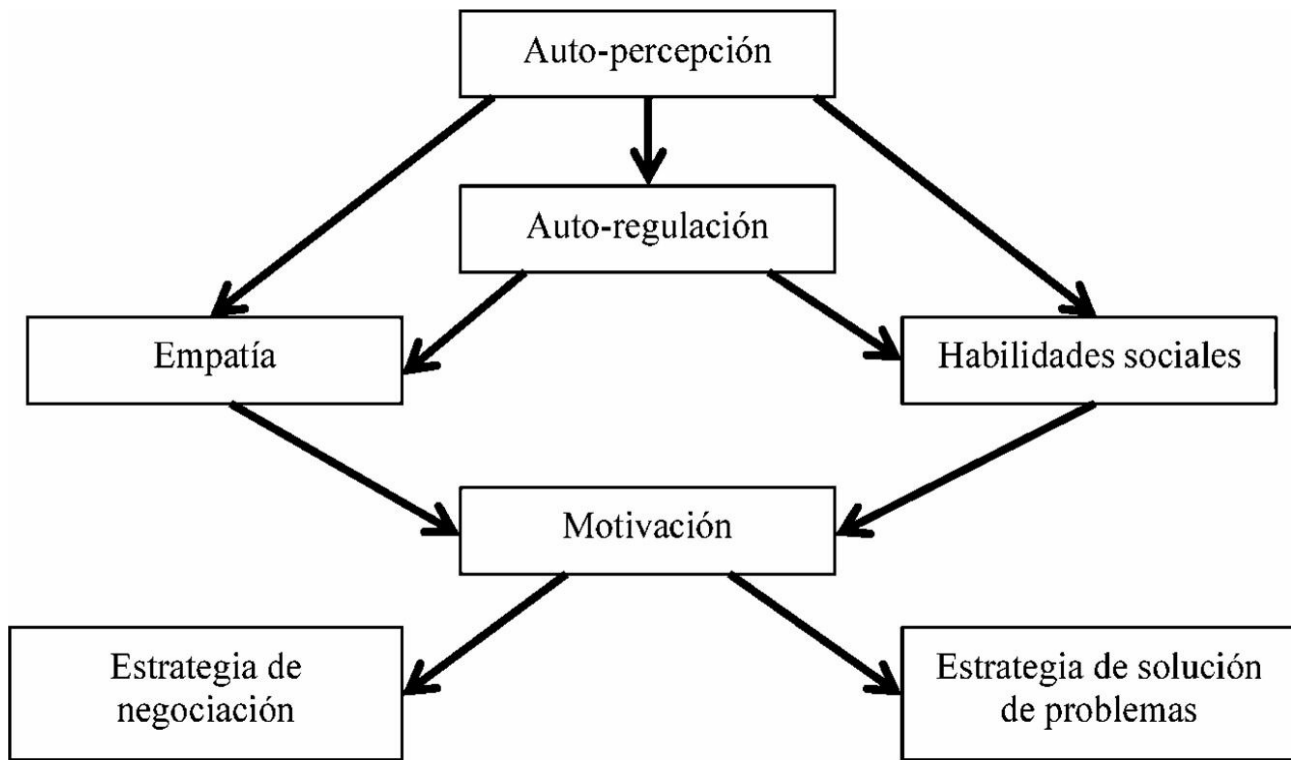


Figura 3.10. Modelo de relaciones entre clima de IE, conflicto y reacciones al conflicto (Fuente: adaptado de Rahim *et al.*, “A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2007).

Como se ha comentado, las conductas que se ponen en marcha para superar o resolver la situación conflictiva caen dentro del ámbito de la gestión del conflicto. Sin embargo, los procedimientos de gestión son variados y es posible señalar entre los mismos la gestión individualizada, la mediación, el arbitraje o la negociación, entre otros. En cuanto a la negociación, se considera un proceso desarrollado por unidades sociales que intentan llegar a un acuerdo sobre la distribución o el intercambio de beneficios o costes. Las características de un proceso negociador son la interdependencia de las partes, la existencia de una relación de poder entre las mismas, y la voluntad de llegar a un acuerdo que satisfaga los objetivos de las partes. Al analizar la relación existente entre la IE y la negociación siempre se ha señalado la importancia que las emociones desempeñan en los procesos de negociación. Son muchos los autores que consideran que los negociadores que logren una mayor comprensión sobre las experiencias y las expresiones emocionales estarán mejor preparados para actuar estratégicamente en un contexto negociador. Respecto de la IE se plantean las mismas ventajas. La comprensión de las emociones puede usarse de forma ventajosa en los procesos de negociación. Los negociadores con los niveles de IE más elevados conseguirán información de una forma

más rápida, tomarán decisiones más objetivas, mostrarán emociones adecuadas y serán capaces de inducir la emoción deseada en sus oponentes. Pero más allá de una proposición esperanzada sobre la relación entre las emociones y la negociación es necesario revisar la evidencia empírica que existe.

Concretamente, al analizar la relación entre IE y resultados en los procesos de negociación son muy escasas las investigaciones realizadas. Olgivie y Carsky, en su trabajo “Building emotional intelligence in negotiations” publicado en el año 2002 en la revista *The International Journal of Conflict Management*, introduciendo actividades como negociaciones simuladas y hojas de trabajo, mostraron la importancia de las cuatro dimensiones del modelo de IE de Mayer y Salovey sobre los procesos de negociación. Los negociadores que pueden reconocer emociones en sí mismos y en los demás pueden comprender mejor las causas de esas respuestas emocionales. Comprender los cambios de las emociones puede ayudar durante la negociación, que no es otra cosa que un proceso continuado de tránsito de emociones positivas a negativas y viceversa. Por último, la capacidad para influir sobre nuestras emociones y las de los demás quizás sea la baza más importante en los procesos de negociación.

Con referencia a la eficacia de los procesos de negociación y su relación con la IE, en la investigación llevada a cabo por Foo, Elfenbein, Tan y Aik, recogida en el trabajo “Emotional intelligence and negotiation: The tension between creating and claiming value” publicado en el 2004, los autores, empleando una tarea de laboratorio con sujetos que realizaban negociaciones en pareja, muestran como los individuos con altos niveles de IE valoran más positivamente su experiencia a lo largo de la negociación, lo que estaría relacionado con los resultados de tipo relacional. En cuanto a los resultados sustantivos, encuentran un dato paradójico. Mientras que un nivel elevado de IE garantiza un mayor beneficio conjunto para las partes, lo que en negociación se conoce como “crear valor”; cuando una de las partes presenta un nivel de IE mayor que el de la otra parte es menos probable que reclame el valor creado para sí, obteniendo por tanto menos recursos en el proceso de distribución de beneficios. También con relación a la eficacia en la negociación, Mueller y Curhan, en su trabajo “Emotional intelligence and counterpart mood induction in a negotiation” del año 2006, recogen los resultados de una investigación que tiene como objetivo comprobar si la IE está relacionada con la satisfacción que la parte opuesta manifiesta con relación a resultados logrados (independientemente del valor objetivo de los mismos). Empleando una tarea de simulación de negociaciones, comprueban que las partes implicadas en una negociación, que tienen que interaccionar con oponentes con un elevado nivel de IE, se muestran más satisfechas con los resultados alcanzados, aún cuando objetivamente estos no fuesen los más óptimos. Concretamente, el factor de la IE que predecía estas diferencias era la comprensión de emociones.

Para dotar de una mayor validez externa a los resultados obtenidos en los estudios previos, muchos de ellos realizados en contextos de laboratorio, en el trabajo de Pulido-Martos, López-Zafra y Augusto-Landa del año 2013 publicado en *Journal of Applied Social Psychology* con el título “Perceived emotional intelligence and its relationship with

perceptions of effectiveness in negotiation” se emplea una muestra de trabajadores implicados de manera frecuente en procesos de negociación para estudiar la relación entre IE, evaluada con el TMMS, y eficacia en los procesos de negociación. Los autores se basan en el modelo de Mastenbroek para evaluar la eficacia. En el modelo se plantea que el negociador debe resolver un grupo de dilemas, adoptando en cada dimensión una posición mediante la elección de una táctica, lo que acabará configurando su perfil de conducta negociadora. En la primera dimensión, Obtención de resultados positivos, los negociadores tratan de actuar para que el reparto o la distribución de costes y beneficios les favorezcan en la mayor medida posible. Influencia sobre el equilibrio de poder constituye la segunda dimensión del modelo y guarda relación con los procesos de poder. Concretamente el negociador debe decidir si someterse a la influencia de la otra parte o si, por el contrario, debe ejercer presión sobre la otra parte para conseguir los objetivos establecidos en el reparto de recursos. La tercera dimensión, denominada Desarrollo de un clima constructivo, hace referencia a las actividades orientadas a la creación de un clima positivo para el desarrollo de la negociación. Por último, la dimensión Flexibilidad procedimental, se utiliza en el modelo para recoger todas las conductas relacionadas con la exploración de todas las opciones posibles a lo largo del encuentro negociador. El perfil de una conducta negociadora eficaz es el que aparece en la [figura 3.11](#).

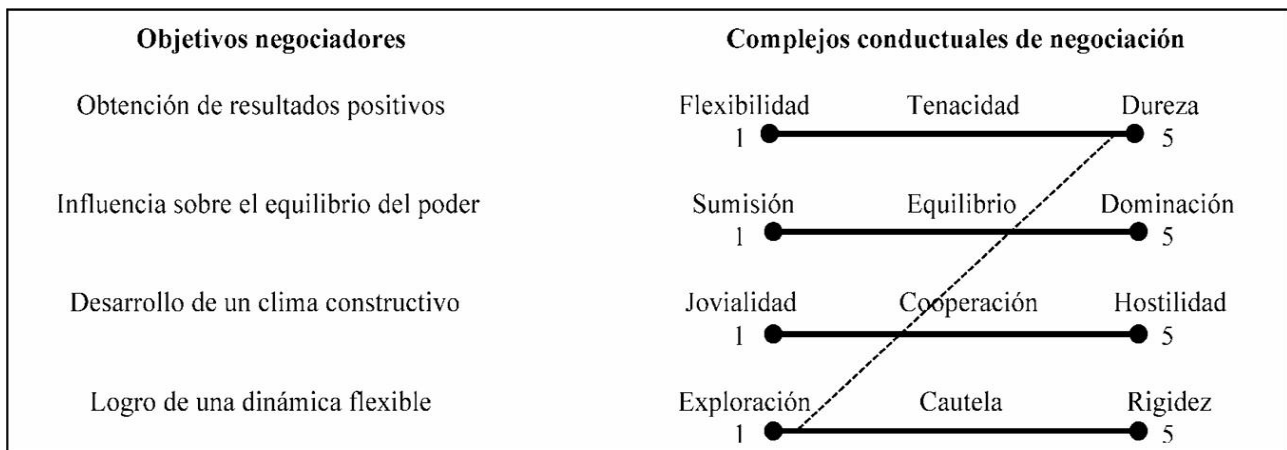


Figura 3.11. Perfil de una conducta negociadora eficaz (*Fuente: adaptado de Serrano y Rodríguez, Negociación en organizaciones, 1993*).

Los autores controlan los rasgos de personalidad de los negociadores y encuentran que la reparación emocional explica un porcentaje de varianza adicional sobre estos rasgos de personalidad de las dimensiones equilibrio de poder y flexibilidad procedimental. Es decir, los negociadores con altos niveles de reparación emocional logran crear un ambiente en el que la parte con la que se negocia no percibe situaciones desequilibradas de poder. También logran una interacción flexible y exploratoria que

permita buscar intereses comunes o generar el mayor número posible de alternativas y, en definitiva, lograr una mayor eficacia en la negociación.

3.3.2. *Estrés y burnout*

El estrés psicológico puede considerarse la plaga de la etapa postindustrial, generando elevados costes a individuos, organizaciones y a la sociedad en general, como gastos médicos, escasa productividad o muertes prematuras por enfermedades asociadas, entre otros. En las organizaciones tiene como consecuencia mayores niveles de absentismo, malas relaciones personales, una peor calidad de los servicios prestados, reducción de la creatividad o una afectación negativa del procesamiento de la información, entre otros. Además, se ha demostrado que está asociado de manera inversa con la salud de las personas, relacionándose con desórdenes del sueño, enfermedades infecciosas, enfermedades coronarias y respiratorias o depresión. El estrés se define como una interacción dinámica entre la persona y su entorno, en la que la persona percibe o evalúa un estímulo ambiental como superior a sus propios recursos, sintiendo amenazado su bienestar. Desde modelos como el de Lazarus y Folkman, sobre el estrés laboral, se concede una atención especial a los aspectos individuales. Más que entender el estrés laboral como un estímulo o como una respuesta del individuo, es la interacción de ambos elementos lo que da lugar a diferentes resultados y estrategias de afrontamiento.

Los modelos de estrés laboral se han centrado principalmente en estudiar la influencia de las evaluaciones cognitivas y las estrategias de afrontamiento empleadas, así como los resultados psicosociales para el trabajador. Además del modelo señalado de Lazarus y Folkman, el de Kahn y Byosiére enfatiza el papel de las percepciones y cogniciones. Por tanto, en las interacciones que se producen en el ambiente laboral deben tenerse muy en cuenta las diferencias individuales y estables entre los profesionales que repercuten sobre los estresores percibidos, los recursos de afrontamiento disponibles y el bienestar físico y emocional del trabajador. Las respuestas ante los estresores del entorno laboral dan lugar a la generación de emociones, en su mayoría de tipo negativo que pueden afectar a la capacidad de respuesta del trabajador.

La IE puede ayudar a controlar y manejar esas emociones negativas así como a la evaluación y percepción general de la situación de estrés. El profesor Moshe Zeidner, dentro del *Handbook of Managerial Behavior and Occupational Health* editado por Antoniou, Cooper, Chrousos, Spielberger y Eysenck, escribe un capítulo con el título “Emotional intelligence and coping with occupational stress: what have we learned so far?” en el que revisa la relación entre IE y estrés laboral.

Entre los trabajos revisados, Zeidner incluye los que se han ocupado del análisis de la relación entre IE y la preferencia por usar un determinado estilo de afrontamiento. Los resultados positivos de esta relación estarían indicando que, por ejemplo, un nivel

elevado de IE en un trabajo aseguraría el empleo de estrategias de afrontamiento muy concretas ante las situaciones de estrés, por lo que podría contemplarse la IE como un mecanismo de *coping*. En cuanto a las posibles explicaciones del nexo IE-estrategias de afrontamiento destacan las siguientes:

1. Las personas con un elevado nivel de IE afrontan y no evitan las situaciones estresantes, llegando incluso a aprender de la experimentación de este tipo de situaciones. Se espera que este tipo de personas aprendan con una mayor rapidez a hacer uso de estrategias adaptativas.
2. Por ser capaces de observar con mayor precisión los pensamientos propios y el impacto de estos sobre sus emociones, las personas con elevada IE cuentan con una mayor capacidad para detectar estrategias de afrontamiento inadecuadas y corregirlas.
3. Las personas con mayor habilidad en el manejo emocional invertirían con más eficacia estados emocionales negativos, a la vez que se preocuparían menos por aquellas situaciones que escapan a su control.
4. El apoyo social podría mediar la relación entre IE y la actuación en situaciones de estrés, permitiendo a la persona construir una amplia red de apoyo social.
5. Incluso en situaciones de estrés en las que la persona no puede hacer nada por controlarlas, los más hábiles en la gestión de emociones invierten sus esfuerzos en estrategias de afrontamiento orientadas a las emociones en lugar de en estrategias dirigidas al problema.

Entre las investigaciones que se han ocupado de comprobar con datos la asociación hipotetizada entre IE y estilos de afrontamiento destaca el trabajo de Petrides, Pérez-González y Furnham del año 2007 “On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence” publicado en *Cognition and Emotion*, en el que los autores realizan tres estudios diferenciados para evaluar la validez de criterio e incremental del TEIQue. Entre otros objetivos, pretenden comprobar en qué medida el TEIQue contribuye a explicar el uso de estrategias de afrontamiento generales, más allá de lo explicado por los rasgos de personalidad. En el primer estudio del trabajo emplean el EQi de Bar-On para posteriormente comparar estos resultados con los del TEIQue. Las estrategias de afrontamiento las evalúan con un instrumento que mide cuatro dimensiones: dos dimensiones que comprenden estrategias de tipo adaptativo (afrontamiento orientado a la tarea y separación o independencia afectiva respecto al estresor) y dos dimensiones con estrategias de tipo desadaptativo (afrontamiento orientado a la emoción y afrontamiento orientado a la evitación). Los resultados muestran que la IE, tal y como es medida desde ambos modelos, explica, una vez controlados los rasgos de personalidad, el uso de estrategias de afrontamiento. Concretamente, el estudio muestra una relación positiva entre niveles de IE y estrategias de tipo adaptativo, por un lado, y una relación negativa entre IE y estrategias de tipo

desadaptativo, por otro. En el caso del EQi, el instrumento fallaba a la hora de explicar la dimensión de afrontamiento orientado a la evitación y el TEIQue no conseguía explicar la dimensión de estrategias de separación o independencia afectiva respecto al estresor. Con estos resultados parece quedar clara la relación entre IE y estrategias generales de afrontamiento.

Partiendo del modelo de habilidad y empleando el SSRI para evaluar IE, en el estudio “Individual difference correlates of health-related behaviours: Preliminary evidence for links between emotional intelligence and coping”, Saklofske, Austin, Galloway y Davidson también encuentran una relación positiva entre los niveles de IE y el uso de estrategias de afrontamiento orientadas a la tarea y una relación negativa con el uso de estrategias de afrontamiento orientadas a las emociones, evidentemente, considerando estas últimas como menos adaptativas. Además, los autores plantean dos modelos mediacionales con una variable latente estimada a partir de los indicadores IE y afrontamiento, y con la variable endógena o dependiente “seguimiento de una dieta saludable” en el primer modelo y “realización de actividad física de manera regular”, en el segundo. Los datos ajustan bien a los modelos planteados comprobando cómo la IE junto a las estrategias de afrontamiento actúan mediando la relación entre rasgos de personalidad y hábitos saludables.

Cuando se ha empleado el MSCEIT para evaluar IE, la relación con las estrategias de afrontamiento generales no está tan clara. Goldenberg, Matheson y Mantler publican en el año 2006 “The Assessment of Emotional Intelligence: A Comparison of Performance-Based and Self-Report Methodologies”. Con una muestra de 223 adultos, entre otros constructos, evalúan IE (con el SSRI y con el MSCEIT) y estrategias de afrontamiento. Los resultados con el SSRI se corresponden con lo apuntado anteriormente, es decir, todas las dimensiones de la IE se asocian positivamente con estrategias de afrontamiento adaptativas. Sin embargo, con el MSCEIT, la mayor parte de las relaciones no son significativas. La IE general muestra una baja relación de tipo positivo con las estrategias dirigidas al problema y al analizar las puntuaciones por rama, la percepción de emociones y el manejo de emociones se relacionan de forma positiva con las estrategias de afrontamiento dirigidas al problema. Si este tipo de estrategias se dividen en estrategias de afrontamiento activas (planificación y afrontamiento activo) y de evitación (“desconexión” mental o conductual o negación), la percepción y el manejo emocional muestran correlaciones negativas con las estrategias de evitación que resultan ser más altas que las correlaciones positivas con las estrategias de afrontamiento activas. Otra relación que resulta significativa es la encontrada entre la comprensión de emociones y el afrontamiento basado en el uso de pensamientos y en el control. La relación es de tipo negativo. Todo lo anterior parece indicar que la IE evaluada mediante el MSCEIT se asocia a una probabilidad menor de emplear estrategias de afrontamiento desadaptativas o de menor eficacia.

Zeidner señala una segunda línea de investigación que analiza la IE y las estrategias de afrontamiento o las respuestas ante el estrés en tareas que implican cierta dificultad. Estos trabajos se han llevado a cabo en contextos de laboratorio. En la investigación

desarrollada por Salovey, Stroud, Woolery y Epel y publicada bajo el título “Perceived emotional intelligence, stress reactivity, and symptom reports: further explorations using the trait meta-mood scale”, de las 60 participantes, aquellas que muestran mayores niveles de reparación emocional (los autores evaluaban la IE con el TMMS) perciben la tarea como menos intimidatoria, a la vez que emplean menos estrategias de tipo pasivo cuando se evalúa el afrontamiento rasgo o disposicional y el afrontamiento estado asociado a la tarea realizada. Matthews *et al.* emplean el MSCEIT en una muestra de estudiantes universitarios para comprobar si la IE predice el tipo de afrontamiento ante tareas estresantes y el estrés estado. El trabajo se publica en la revista *Journal of Experimental Psychology: Applied* con el título “Emotional intelligence, personality, and task-induced stress”. Los resultados, una vez controlados los rasgos de personalidad, muestran una relación negativa de la IE con la dimensión del estrés estado “preocupación” (asociada a la percepción de ser incapaz de conseguir alcanzar los objetivos de la tarea) y con el uso de estrategias de afrontamiento de evitación. Los autores señalan que puede considerarse la IE como un constructo que ayuda a explicar las respuestas a los procesos de estrés, pero sin llegar a ser una aportación crítica o especialmente significativa.

Cuando se trata de estudios en contextos organizacionales que relacionan IE y estrés, el trabajo de revisión de Cartwright y Pappas comentado en el [apartado 1.6.2](#) incluye estudios que muestran un relación de tipo negativo entre el nivel de IE, evaluado mediante el EQi, y el estrés experimentado. También el trabajo de Nikolaou y Tsaousis del año 2005, contemplado en el apartado de compromiso organizacional, incluye una medida de estrés laboral. Niveles elevados de IE se asocian a niveles más bajos de estrés. Concretamente, la dimensión uso de emociones muestra la relación más elevada, de tipo negativo, con los niveles generales de estrés.

Una percepción continuada de situaciones estresantes e intensas puede dar lugar al conocido *síndrome de burnout*, término que expresa el desgaste profesional que sufren los trabajadores dedicados a la prestación de servicios. Sufrir burnout supone sentirse incapaz de responder emocionalmente a las demandas laborales con una sensación continuada de agotamiento (cansancio emocional); iniciar conductas que implican distanciamiento y cinismo hacia otras personas (despersonalización); y pensar que es imposible alcanzar los objetivos de la actividad laboral (falta de realización personal).

Los colectivos más analizados con relación al burnout han sido el sanitario y, sobre todo, el docente. Por las condiciones laborales del profesorado en general, y por las exigencias a las que se enfrentan, que suponen una alta implicación emocional, convierten a esta población en un grupo de riesgo para sufrir burnout. De hecho, la gran mayoría de trabajos que analizan la relación IE-burnout utilizan muestras de profesores de diferentes niveles educativos. Los resultados de estos trabajos coinciden en señalar que el nivel de IE del docente explica el nivel de burnout experimentado. Así, en un estudio realizado por Extremera, Durán y Rey con el título “Recursos personales, síndrome de estar quemado por el trabajo y sintomatología asociada al estrés en docentes de enseñanza primaria y secundaria” analizan un grupo de constructos (autoestima,

autoeficacia percibida e IE evaluada con el TMMS) y la capacidad predictiva de los mismos sobre las tres dimensiones del burnout. En el análisis por factores de la IE, encuentran que el 7,6% de la varianza de cansancio emocional es explicada por la atención y la claridad emocional, siendo la relación de esta última dimensión de tipo negativo. El 8,4% de la varianza del factor despersonalización es explicada por la claridad emocional y el 4% de la varianza de realización personal también es explicada por esta misma dimensión (en sentido positivo). Todo ello parece indicar la importancia de mantener unos niveles bajos de atención emocional y unos niveles elevados de reparación emocional, como recursos personales para evitar la aparición del síndrome de burnout.

Coincidiendo parcialmente con los resultados del trabajo anterior, Platsidou, en su artículo “Trait emotional intelligence of Greek special education teachers in relation to burnout and job satisfaction”, encuentra en una muestra de profesores de educación especial que, evaluando la IE con el SSRI, aquellos maestros con una mayor habilidad para la regulación emocional son los que informan de un mayor nivel de realización personal en su trabajo.

Pena y Extremera, en el año 2012, publican el trabajo “Inteligencia emocional percibida en profesorado de primaria y su relación con los niveles de burnout e ilusión por el trabajo (*engagement*)”. Los autores usan la escala WLEIS para evaluar IE y comprueban cómo la asimilación o facilitación emocional, que implica considerar las emociones cuando se razona y dirigir la atención a los aspectos clave, es la dimensión con un mayor peso tanto sobre el burnout como sobre el *engagement*. La percepción interpersonal, o la habilidad para ser precisos en la identificación de emociones de los demás, se relaciona de forma negativa con la dimensión despersonalización del burnout.

Otros estudios, que han empleado la modelización con estructuras de covarianzas para comprobar el ajuste de los datos a modelos teóricos hipotetizados de cierta complejidad, como el que se ha comentado en el apartado de satisfacción laboral de Brackett *et al.* del año 2010, muestran una influencia directa de la rama de regulación emocional (única dimensión de la IE evaluada con el MSCEIT en el estudio) sobre la dimensión de realización personal y otro efecto mediado por los niveles de afecto positivo experimentado.

Con base en estos resultados y considerando que la mayor parte de estudios emplean análisis de regresión múltiple, el trabajo de los profesores Augusto-Landa, López-Zafra, Berrios-Martos y Pulido-Martos “Analyzing the relations among perceived emotional intelligence, affect balance and burnout” del año 2012 pone a prueba un modelo que comprende todas las dimensiones de la IE evaluada con el TMMS, la balanza de afecto (positivo y negativo) como posible variable mediadora y los resultados sobre las dimensiones del burnout. El modelo final aparece reflejado en la [figura 3.12](#).

El modelo, que llega a explicar un 80% de la variable latente burnout, refleja por un lado la influencia directa de la atención emocional sobre las dimensiones del burnout cansancio emocional y realización personal y, por otro, la importancia del afecto positivo como una variable que media en la relación que la atención y la reparación emocional

tienen con el nivel general de burnout.

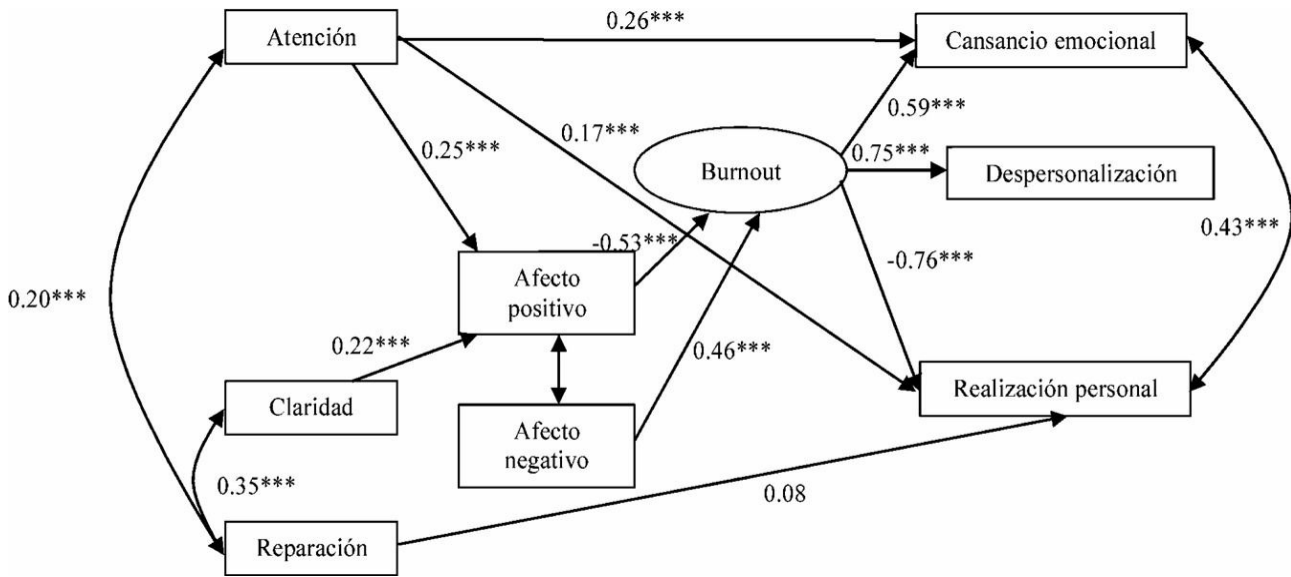


Figura 3.12. Estimaciones estandarizadas del modelo teórico hipotetizado IE-afecto-burnout (*Fuente:* adaptado de Augusto-Landa, López-Zafra, Berrios-Martos y Pulido-Martos, “Analyzing the relations among perceived emotional intelligence, affect balance and burnout”, *Behavioral Psychology*, 2012; 20, 151-168).

3.3.3. Conductas contraproducentes

Las conductas contraproducentes en el trabajo (CWB, por sus siglas en inglés, “*Counterproductive Work Behavior*”) abarcan un grupo de acciones variadas entre las que se encuentran la violencia organizacional, los comportamientos antisociales, el incumplimiento de normas, los comportamientos vengativos o el acoso psicológico, entre otros. El elemento común de las CWB es que afectan de forma negativa a la organización alterando su funcionamiento, provocando molestias en los empleados, dañando la propiedad y, en último término, reduciendo la efectividad. Coincidiendo con la mayor parte de autores que investigan sobre las CWB, es posible distinguir dos categorías de conductas: las que se dirigen contra los empleados de la organización y las que se dirigen contra la misma organización.

Dentro del primer grupo es posible situar el llamado *acoso psicológico* o *mobbing*, entendido como un fenómeno psicosocial que consiste en el maltrato continuo y frecuente de una persona por parte de compañeros, superiores o, incluso, subordinados, sin que pueda defenderse de las conductas que comprende el maltrato. Las conductas específicas de acoso comprenden acciones negativas, manifiestas o encubiertas, dirigidas

a la víctima que suelen agruparse en cinco categorías: violencia física, aislamiento social, ataques personales, amenazas verbales y difusión de rumores, y acoso relacionado con el trabajo.

Se han planteado conexiones entre la IE y los procesos de acoso en el trabajo, sin olvidar los factores personales y contextuales que intervienen en un fenómeno tan complejo como la violencia organizacional o el acoso, en particular. Por ejemplo, un nivel bajo de IE puede dificultar las relaciones sociales y, por una falta de empatía, producirse un aumento de la probabilidad de llevar a cabo conductas de acoso. Otras conductas de acoso pueden ser el reflejo de una falta de control emocional. El aumento de los niveles de comprensión emocional entre los empleados considerados como acosadores puede llevarles a entender los efectos que sus crisis y arrebatos emocionales tienen sobre los demás ayudando a realizar una evaluación negativa de sus comportamientos. En el caso de las víctimas de acoso, la IE puede ayudarles a entender los motivos por los que sufren este tipo de prácticas o, al menos, a no hacer atribuciones internas, ni sentirse responsables de lo que les está ocurriendo. Incluso con una comprensión emocional adecuada, pueden detectar indicios de hostilidad en las relaciones con los compañeros y actuar de forma preventiva con la suficiente antelación. También mediante la gestión de emociones podrán responder de una forma más efectiva a las conductas de las que son objeto, no actuando de una forma mimética y sí mediante el establecimiento de relaciones cooperativas hacia el agente del acoso.

Como ocurre con la relación de la IE y otras variables de interés organizacional, son muy escasos los estudios que analizan el papel del constructo en los procesos de acoso. Además de las contadas excepciones, son estudios planteados muy recientemente que dejan abierta una línea de investigación importante sobre la utilidad de la IE en contextos organizacionales.

Con una muestra de 412 empleados de cuatro empresas italianas diferentes, los profesores Giorgi y Majer evalúan la IE con el EQi y el acoso con el NAQ-R (Negative Acts Questionnaire-Revised) que permite obtener una evaluación global sobre acoso, además de puntuaciones diferenciadas para las conductas de acoso de tipo personal y aquellas que se relacionan con el trabajo o con la vida privada de la víctima. Publican los resultados en el artículo “Intelligenza emotiva e mobbing: un focus su un campione di vittime di azioni vessatorie” que aparece en el año 2008 en la revista *Risorsa Uomo*. Los análisis correlacionales realizados muestran que la IE se asocia fundamentalmente al acoso de tipo personal. Además, de todas las dimensiones del EQi, únicamente el estado general de ánimo era capaz de diferenciar a aquellos que eran víctimas de los que no lo eran. Las víctimas de acoso mostraban, en general, un peor estado de ánimo.

También situando el foco de interés en el acoso, o conductas incívicas que es el término usado por los autores, Kirk, Schutte y Hine publican en el año 2009 el trabajo “The role of emotional self-efficacy, emotional intelligence, and affect in workplace incivility and workplace satisfaction” en el que comprueban el ajuste de los datos recogidos en una muestra de un modelo que, como recoge el título, relaciona autoeficacia emocional, IE, afecto, acoso y satisfacción laboral.

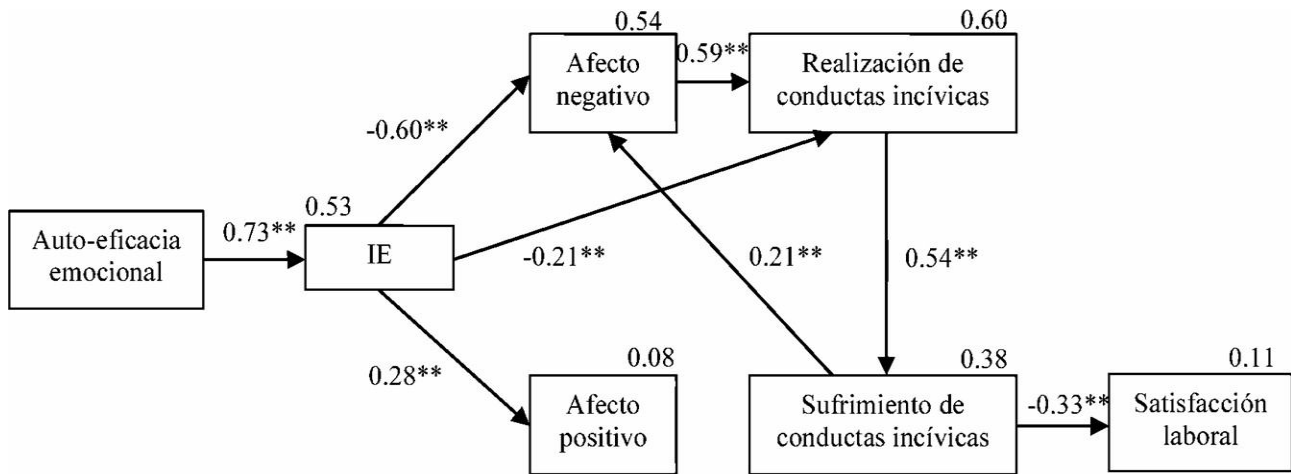


Figura 3.13. Estimaciones estandarizadas del modelo teórico hipotetizado IE-afecto-burnout (*Fuente:* adaptado de Kirk, Schutte y Hine, “The role of emotional self-efficacy, emotional intelligence, and affect in workplace incivility and workplace satisfaction”, *Research on Emotion in Organizations*, 2009; 5: 211-225).

El modelo con los coeficientes de regresión y la varianza explicada (valor junto a las variables) aparece en la [figura 3.13](#). Lo interesante de este trabajo es que evalúan el acoso desde la víctima y desde el acosador. Los ítems con las conductas de acoso incluidos en el cuestionario que emplean deben ser respondidos de dos formas distintas: en qué medida el empleado que responde ha sido víctima de esas conductas y en qué medida ha realizado conductas de ese tipo dirigidas hacia otros compañeros.

El estudio señala la importancia de la IE sobre los procesos de acoso, detectando una influencia directa y de tipo negativo sobre las conductas de acoso llevadas a cabo por los empleados. También a través del afecto negativo, la IE incide en los niveles de conductas de acoso perpetradas. Son estas conductas de acoso las que influyen sobre las conductas de acoso recibidas, como era de esperar, por lo que el papel de la IE sobre las conductas de acoso experimentadas es menos relevante, aunque sí ejerce una influencia indirecta.

Con relación a otros procesos y comportamientos categorizados como CWB, hay estudios que evalúan este constructo de forma amplia, incluyendo tanto acciones dirigidas a los compañeros y miembros de la organización como a la organización misma. El trabajo de Jung y Yoon “The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel” utiliza una muestra de 319 empleados de hotel que trabajan en la sección de alimentos y bebidas. Adaptan el WLEIS para evaluar la IE y también usan instrumentos para evaluar tanto CWB como OCB. Llevan a cabo un análisis de ecuaciones estructurales y encuentran para el conjunto de la muestra que todas las

dimensiones de la IE, excepto la regulación emocional, tienen un efecto negativo sobre las CWB. La dimensión con mayor peso es la valoración o percepción de emociones de los demás. Cuando la muestra se divide en función del puesto que ocupa el trabajador, diferenciando entre puestos expuestos a los clientes, como camareros, y aquellos en los que no se establecen relaciones de ningún tipo con los clientes, como cocineros o auxiliares de cocina; en el caso de los primeros, la IE tiene menor peso sobre las CWB. En este caso, solo dos dimensiones tienen un efecto negativo sobre las CWB: la valoración o percepción de emociones en los demás y la valoración o percepción de las propias emociones. Para los empleados que no están expuestos a los clientes, se mantienen las mismas relaciones entre las dimensiones. Esto puede deberse a que las habilidades emocionales ayudan a evitar la manifestación de CWB en ambientes donde existe una interacción continuada y donde, para el éxito en el trabajo, son más importantes las relaciones sociales. Esto precisamente es lo que los autores señalan que ocurre en los puestos analizados que no mantenían contacto con los clientes.

Para terminar, y como continuación de lo avanzado en la introducción de este apartado general de IE y resultados negativos en el trabajo, no siempre se han de esperar resultados satisfactorios o positivos en el trabajo entre aquellas personas que muestran los niveles de IE más elevados. Al menos estos resultados puede que no sean satisfactorios para todos y que no contribuyan al interés general y sí mucho al particular, especialmente de los más emocionalmente inteligentes. Esta idea es la que ha dado lugar a la investigación desarrollada por Côté, DeCelles, McCarthy, Van Kleef y Hideg cuyos resultados están publicados en el artículo “The Jekyll and Hyde of Emotional Intelligence: Emotion-Regulation Knowledge Facilitates Both Prosocial and Interpersonally Deviant Behavior”. En el segundo de los estudios que incluyen en este trabajo, evalúan con el MSCEIT la dimensión de la IE manejo emocional en un grupo de 252 empleados de una universidad canadiense. Además evalúan el rasgo de personalidad *maquiavelismo* y las conductas de desviación interpersonal, que son las que se realizan en beneficio propio, desatendiendo las normas del entorno de trabajo. Los resultados encuentran una interacción significativa entre maquiavelismo y manejo emocional. Concretamente, una elevada habilidad para la regulación emocional lleva a los empleados maquiavélicos a expresar y potenciar emociones que les ayudan a ser más dominantes y a acumular más poder. Los resultados de esta investigación, además de suponer una “mancha en el expediente” tan brillante de la IE, son aún más llamativos por encontrar dentro del mismo trabajo de Côté *et al.* el reverso de la moneda. En otro estudio incluido en la misma investigación, con una muestra diferente, en lugar del maquiavelismo se evalúa la identidad moral (importancia de la moralidad en el autoconcepto) y, en lugar de la desviación interpersonal, se evalúa la conducta prosocial. Se mantiene invariable la regulación emocional, aunque esta vez se mide con el STEM de MacCann y Roberts. El resultado es prácticamente el mismo solo que con un efecto de signo contrario. La regulación emocional interacciona significativamente con la identidad moral para explicar la conducta prosocial. Los participantes con una mayor identidad moral se involucran en más conductas prosociales en aquellos casos en los que además de ser moralistas son

habildosos en la regulación emocional. De ahí el acierto en referirse a la IE, más concretamente a la regulación emocional, con la alusión al título de la novela de Stevenson *El extraño caso del Dr. Jekyll y Mr. Hyde*. Lo que aún falta por determinar es cuánto de Jekyll y cuánto de Hyde esconde la IE en los entornos de trabajo.

Cuadro resumen

Inteligencia Emocional y resultados positivos del trabajo

Los resultados positivos del trabajo se relacionan con el rendimiento general de la organización. Se diferencian los relacionados con los resultados de la actividad laboral y el cumplimiento con las normas de la organización, de aquellos que, aunque contribuyen al logro de las metas organizacionales, no lo hacen de una forma directa. Entre las posibles explicaciones sobre cómo la IE predice los niveles de rendimiento, se encuentran las que tienen que ver con la contribución del constructo, como factor de afrontamiento, a la hora de hacer frente a entornos exigentes, pudiendo responder de esta forma a los objetivos laborales; o las que tienen que ver con la influencia de las habilidades emocionales en la generación de productos o servicios dirigidos a generar emociones.

Diferentes estudios han llegado a la conclusión de que existe una moderada correlación entre IE y rendimiento a nivel individual y que la IE explica un porcentaje de varianza adicional del rendimiento al explicado por la inteligencia general y los factores de personalidad. Entre las variables que moderan la relación IE-rendimiento se encuentra el tipo de trabajo, encontrando la investigación que en los trabajos con altas demandas emocionales la relación entre regulación emocional y rendimiento es más elevada.

También se analiza dentro de este apartado la relación entre IE y rendimiento a nivel grupal o de equipo de trabajo. La IE contribuye de forma positiva al rendimiento grupal por su influencia directa sobre la forma en que se realizan las tareas (fundamentalmente por la integración y uso de habilidades individuales diferentes) y por el efecto sobre las habilidades emocionales de los miembros. En cuanto a posibles variables moderadoras, se ha encontrado que la relación entre IE y rendimiento grupal se ve incrementada en trabajos con una elevada exigencia de gestión.

En el apartado de actitudes y conductas positivas en el trabajo se revisan estudios que relacionan la IE con satisfacción laboral, compromiso organizacional, OCB, éxito profesional, liderazgo, calidad del servicio y cambio organizacional.

Los resultados que relacionan IE y satisfacción laboral no son coincidentes. Desde el modelo de Bar-On las dimensiones autoevaluación, responsabilidad social y prueba de realidad explican un 20% de la varianza de la satisfacción, mientras que, evaluada

mediante el MSCEIT, la IE solo correlaciona de forma positiva en su dimensión de comprensión emocional con la satisfacción laboral. Entre las variables propuestas que median entre la IE y la satisfacción se encuentran el afecto positivo experimentado, el apoyo social recibido o la capacidad para el aprendizaje organizacional, entre otras.

En cuanto al compromiso organizacional, los resultados son contradictorios y varían en función de la dimensión del compromiso analizada.

Los estudios que analizan la relación IE y las OCB encuentran una asociación de tipo positivo.

La IE también contribuye al éxito profesional, por ejemplo en los resultados obtenidos en pruebas de selección o a través de su influencia en los procesos de mentoring. En este último caso, son importantes las habilidades emocionales tanto de los pupilos como de los orientadores.

El liderazgo se encuentra entre los roles que más trabajo emocional implican, siendo la gestión emocional un elemento clave en la relación líder-colaboradores. Los estudios que se han ocupado del LTF, un estilo particular y ampliamente analizado, y su relación con la IE, concluyen que existe una relación positiva y moderada entre estos dos constructos, siendo necesario seguir profundizando en el análisis de esta relación.

Otra de las variables de interés relacionada con resultados positivos en las organizaciones es la calidad del servicio y, relacionada con esta variable, la satisfacción del cliente. En los estudios realizados se han hallado relaciones de tipo positivo entre IE y el servicio al cliente; y entre IE y la orientación de los empleados hacia el cliente (una preocupación por la satisfacción del cliente).

Modelos como el de Huy, sobre la influencia de las dinámicas emocionales en las dinámicas del cambio organizacional, han guiado trabajos con resultados que confirman que una elevada IE se relaciona con la generación de actitudes positivas ante la introducción de cambios en la organización.

Inteligencia Emocional y resultados negativos del trabajo

En lo referente a la asociación entre la IE y los procesos y variables del entorno de trabajo ligados a resultados negativos o contraproducentes, en el apartado se han revisado el conflicto y la negociación, el estrés laboral y las conductas contraproducentes (CWB).

Los estilos de gestión del conflicto que parecen estar asociados a la IE son los que están basados en la colaboración. Las asociaciones halladas en los estudios revisados son de tipo positivo. De manera negativa, también la IE aparece asociada al uso de los estilos de evitación (concretamente en grupos con baja regulación emocional) y de dominación. Dentro de los equipos de trabajo, la gestión de emociones se relaciona con la frecuencia de conflictos relacionales y de tarea y con la intensidad de los mismos. La relación es de

tipo negativo. Otros trabajos basados en el modelo de Goleman han encontrado relaciones de tipo positivo entre todas las dimensiones de la IE y el empleo de estrategias de solución de problemas y estrategias de negociación. La dimensión de la IE que media el efecto del resto de dimensiones sobre estas estrategias es la motivación.

Si se trata de procesos de negociación, en los estudios que emplean muestras de negociadores, se encuentra que los negociadores con una elevada habilidad para la reparación emocional logran crear un ambiente en el que se percibe un equilibrio de poder. También generan una dinámica basada en la interacción flexible y exploratoria que permita buscar soluciones para los intereses comunes. Es decir, la reparación emocional se asocia de forma positiva con la eficacia en los procesos de negociación.

En el apartado que se ocupa de la relación IE-estrés laboral, después de revisar las explicaciones del nexo IE-estrategias de afrontamiento, los trabajos que se incluyen concluyen que la IE muestra una relación de tipo positivo con las estrategias de afrontamiento más adaptativas, como aquellas que se dirigen al problema o la tarea. Cuando se emplea el MSCEIT para evaluar IE lo único que parece quedar claro es que la IE se asocia con un menor empleo de estrategias de afrontamiento desadaptativas. Asimismo, de manera general, la IE se asocia con una menor percepción de estrés en los entornos de trabajo.

Entre las acciones que se incluyen en las CWB, se encuentran conductas relacionadas con la violencia organizacional y el acoso psicológico. Modelos como el de Kirk *et al.*, que analiza la IE, el afecto, el acoso y la satisfacción laboral, muestran la influencia directa y de tipo negativo de la IE sobre las conductas de acoso. Indirectamente también afecta a este grupo de conductas a través del afecto negativo experimentado.

Los trabajos que han analizado de forma específica las dimensiones de las CWB han encontrado una relación negativa entre las dimensiones de la IE (excepto la regulación emocional) y las CWB. Parece ser que las habilidades emocionales ayudan a evitar el desarrollo de CWB en aquellos trabajos que implican una mayor frecuencia de interacciones sociales.

En resumen, en este capítulo se comprueba, de manera general, que la IE se relaciona con diversos constructos directamente implicados en los resultados derivados del trabajo. Los análisis futuros deben profundizar en estas relaciones y comprobar en cada caso el carácter de la relación así como buscar nuevos constructos con los que la IE pueda estar relacionada.

Estudio de caso

A continuación le proponemos un caso para reflexionar sobre todo lo aprendido hasta ahora.

El caso

Textil+D es una empresa que durante algo más de un siglo viene trabajando en la producción y distribución de tejidos e hilos de todo tipo. Su apuesta continuada por la innovación la ha convertido en un referente a nivel mundial. En la actualidad Textil+D ofrece, a partir de la combinación de diferentes fibras textiles, una variedad de tejidos con unas prestaciones que de momento escapan a la competencia. Trabajando sobre la base del uso del algodón, la organización ha conseguido innovar en los tejidos que ofrece y en los acabados de los mismos. En la Feria Internacional Textil Argentina celebrada en Buenos Aires en 2010, fue todo un éxito la presentación de los acabados antiarrugas y antipiling, que permiten conservar el aspecto original de las prendas durante más tiempo, y el acabado “natur” con acción hidratante, en el que el tejido incorpora un tratamiento con acciones beneficiosas para la piel. Junto a la innovación, otro de los pilares básicos de la organización es la calidad. En la última edición del premio europeo de la calidad concedido por la fundación EFQM, recibió el distintivo de “Compromiso de excelencia” como reconocimiento a la implantación de su modelo de excelencia y los resultados obtenidos con el mismo.

Con seis plantas en el territorio nacional (cuatro de tejeduría y dos de hilatura) en las que trabajan un total de 850 empleados, Javier Serna, director ejecutivo de Textil+D, considera que el corazón y verdadero motor de la organización es su departamento de I+D, integrado por un total de 15 trabajadores que se agrupan en equipos de 4 a 7 miembros para hacer frente a los nuevos proyectos. Gonzalo Pedreño, director del departamento, es un hombre comprometido con la innovación y la diversificación de productos y muy interesado por el lado más humano de su grupo de empleados. En los dos últimos años ha estado cursando un postgrado sobre desarrollo humano en las organizaciones que le ha llevado a conocer la importancia de la inteligencia emocional en la gestión organizacional. Su preocupación por este tema y el hecho de no saber si en su departamento la gente es más o menos emocionalmente inteligente, le hizo contactar con una empresa dedicada a la consultoría organizacional.

Durante el último mes, un grupo de consultores ha llevado a cabo distintas evaluaciones de inteligencia emocional en su departamento. El mismo Gonzalo, con una agenda de trabajo muy apretada, tuvo que buscar un hueco de algo más de tres horas para completar su evaluación. Los expertos convencieron a Gonzalo de que, aunque existían distintos modelos sobre inteligencia emocional y que cada uno de ellos empleaba instrumentos de evaluación diferentes, el MSCEIT podría ser una buena prueba por medir exclusivamente habilidades emocionales.

Hoy mismo, Gonzalo ha tenido la reunión con el grupo de consultores con el objetivo de conocer los resultados de las evaluaciones. En el informe final, no aparecen los resultados desglosados de forma individual. De hecho las únicas puntuaciones que no se mantienen en el anonimato son las del propio Gonzalo como responsable del departamento. Tras un intercambio de impresiones sobre lo que significa cada dato

incluido en el informe y una discusión sobre las bases teóricas del MSCEIT, que trajeron a la memoria de Gonzalo algunos de los contenidos abordados en su postgrado, los consultores no dejaron de expresar su preocupación por los resultados globales obtenidos.

La puntuación media total del MSCEIT se encontraba por debajo de 70, lo que atendiendo a los parámetros poblacionales venía a ser una puntuación muy baja. Cuando se analizaban por separado las aptitudes o dimensiones que integran la inteligencia emocional, los resultados no eran más optimistas. Salvo en la rama de facilitación emocional, la que tiene que ver con la utilización de las emociones para facilitar el pensamiento, la resolución de problemas y la creatividad, en la que la media se situaba ligeramente por debajo de los 90 puntos (pudiéndose interpretar como una puntuación media o media-baja), en el resto de aptitudes todas las medias obtenidas estaban por debajo de los 80 puntos.

A Gonzalo, que había acudido a la reunión muy esperanzado con encontrar resultados positivos, le cambió el rictus a una pétrea sonrisa con la que no conseguía disimular su malestar. Lo peor está aún por llegar- murmuró uno de los consultores. Los resultados que Gonzalo había obtenido en el MSCEIT no invitaban al optimismo. El director del departamento obtenía en su valoración unas puntuaciones ligeramente superiores a las de sus empleados pero que en ningún caso superaban los 80 puntos. ¿Qué podemos hacer?– fue lo único que acertó a decir Gonzalo.

Actividad

Lo que se le pide para resolver el caso es que piense qué ventajas podría obtener el departamento de I+D si se aplicase un programa de intervención para la mejora de las habilidades emocionales de cada uno de los empleados. El programa comprendería intervenciones diferenciadas para cada una de las ramas de la inteligencia emocional, tal y como la misma se entiende desde el modelo de habilidad de Mayer y Salovey. Para responder revise toda la información contenida en el capítulo y ponga especial atención a las investigaciones que, desde este modelo de habilidad, asocian la inteligencia emocional con diferentes resultados del trabajo. Diferencie entre aquellos estudios que ofrecen resultados con referencia a la inteligencia emocional general y los que analizan los datos teniendo en cuenta las dimensiones de la IE.

También debe considerar la posibilidad de la participación de Gonzalo en el programa de intervención, por lo que debe razonar sobre qué beneficios obtendría el grupo si se consigue aumentar las habilidades emocionales de su líder.

Para que le resulte más fácil la actividad, puede imaginar que es un consultor de la empresa que llevó a cabo la evaluación en Textil+D y que ha de preparar un informe que trate de convencer a Gonzalo y a sus jefes de la necesidad de llevar a cabo una

intervención para incrementar los niveles de inteligencia emocional en el departamento de I+D.

Preguntas de autoevaluación

1. Con respecto a los resultados obtenidos en la revisión de O'Boyle *et al.* del año 2010, sobre la relación entre IE y rendimiento individual, señale cuál de las siguientes afirmaciones es cierta:
 - a) La IE no está relacionada con el rendimiento individual
 - b) La relación general entre IE y rendimiento individual es de 0,28
 - c) La IE, cuando es evaluada con el MSCEIT, explica un porcentaje de varianza mayor del rendimiento que el explicado por la habilidad cognitiva

2. ¿Qué variable moderadora, que no fue tomada en cuenta en un principio, interviene en la relación entre la regulación emocional y el rendimiento en el “modelo en cascada”?
 - a) Demandas emocionales de la tarea
 - b) Tesón
 - c) Habilidad cognitiva

3. ¿Qué dimensión de la IE es relevante para explicar la relación entre la experimentación de emociones reales en el trabajo (actuación profunda) y las dimensiones de OCB “iniciativa personal” y “dedicación personal a la tarea”?
 - a) Percepción emocional
 - b) Comprensión emocional
 - c) Regulación emocional

4. ¿Qué se ha querido expresar en el texto cuando se ha hecho referencia a la IE con la expresión “Dr. Jekyll y Mr. Hyde”?
 - a) Que algunas dimensiones de la IE se asocian siempre con resultados positivos y otras con resultados negativos
 - b) Que la regulación emocional contribuye a potenciar resultados positivos o negativos en función del rasgo de personalidad con el que interactúe
 - c) Que la popularidad de la IE y su capacidad para llegar a explicar hasta el 80% del rendimiento en el trabajo ha quedado en nada a la vista de los

Lecturas recomendadas

Cartwright, S. y Pappas, C. (2008). "Emotional Intelligence, its Measurement and Implications for the Workplace". *International Journal of Management Reviews*, 10 (2), 149-171. (Artículo de revista).

En el artículo se introducen diferentes concepciones sobre la IE, así como también son revisadas las propuestas más aceptadas sobre modelos teóricos e instrumentos de medida empleados en el análisis del constructo. Los autores concluyen este análisis con un apartado controvertido en el que señalan la inconveniencia de combinar medidas de IE que partan de modelos teóricos distintos. Ponen como ejemplo la comercialización que determinadas empresas hacen de instrumentos de IE que parten de modelos, cuando menos diferentes, si no opuestos; y el error al que pueden verse abocados profesionales y estudiantes que hacen uso de este tipo de instrumentos. De hecho, el título del apartado resume de forma muy acertada esta contradicción: "The Problem of Competing Models and Measurement Tools: Comparing Apples with Pears". El grueso del artículo desarrolla una revisión sobre estudios que se han ocupado de la relación entre IE y variables del ámbito laboral. Los estudios que abordan contemplan el papel de la IE en las siguientes áreas: rendimiento, efectividad del liderazgo, comportamiento desajustado y disfuncional, cambio organizacional y servicios ofrecidos por las organizaciones.

Daus, C. S. y Ashkanasy, N. M. (2005). "The Case for the Ability Based Model of Emotional Intelligence in Organizational Behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 453-466. (Artículo de revista).

Los autores pretenden con este artículo dar respuesta a un grupo de críticas realizadas al modelo de habilidad de la IE. Fundamentalmente tratan de responder a aquellos que consideran que la IE es un constructo no científico, que los instrumentos de medida no son válidos, y que no existe suficiente evidencia empírica que permita afirmar que la IE se relaciona con variables del trabajo. Como respuesta a la última crítica, Daus y Ashkanasy recopilan estudios con resultados positivos de la relación entre IE y liderazgo, rendimiento individual y de grupo, y trabajo emocional.

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., y Ascough, K. W. (2007). "Emotional intelligence in organizational behavior and industrial-organizational psychology". En G. Matthews, M. Zeidner, y R. D. Roberts (Ed.), *The science of emotional intelligence: knowns and unknowns* (pp. 356-375). Oxford: Oxford University Press. (Capítulo de libro).

Los autores llevan a cabo una revisión de estudios que relacionan la IE con un grupo de variables del trabajo. Estructuran su revisión de publicaciones en tres corrientes o aproximaciones (estudios desde el modelo de habilidad que emplean el MSCEIT, estudios desde el modelo de habilidad con medidas de autoinforme diferentes al MSCEIT y estudios desde los "modelos mixtos"). Los estudios revisados relacionan la IE con conductas organizacionales positivas (compromiso organizacional, bajo nivel de rotación y ciudadanía organizacional); habilidades interpersonales y gestión de las relaciones sociales incluyendo las relaciones con los clientes de las organizaciones; y gestión del conflicto y negociación.

Zeidner, M., Matthews, G., y Roberts, R. D. (2004). "Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review". *Applied Psychology: An International Review*, 53 (3), 371-399. (Artículo de revista).

El artículo revisa diferentes definiciones y modelos de IE (habilidad, mixtos y competencias emocionales), y en el mismo se hace un análisis crítico de cada propuesta. Posteriormente, se incluyen

varios trabajos empíricos que pretenden determinar la validez concurrente de la IE en la predicción del rendimiento en el trabajo. Los estudios revisados encuentran resultados positivos en la contribución que la IE hace al rendimiento en el trabajo.

Entrenando la Inteligencia Emocional

4.1. El desarrollo de competencias emocionales

Como se ha podido comprobar en los capítulos anteriores, la Inteligencia Emocional (IE) es un constructo de gran interés en el ámbito laboral. Además, se ha visto la necesidad no solo de analizar las relaciones entre constructos y el papel mediador, modulador o predictor en cada caso que puede tener la IE, sino también las implicaciones prácticas de cara a mejorar esta IE y sus consecuencias en la mejora de variables relacionadas con el trabajo. De este modo, por ejemplo, líderes más emocionalmente inteligentes generan procesos grupales más positivos y un mayor rendimiento, redundando en la productividad de la empresa. Un entrenamiento de estos líderes tendría un efecto en cascada. Además, como se ha comprobado, en las organizaciones es necesario tener en cuenta la perspectiva multinivel por lo que un entrenamiento individual, en grupo e incluso organizacional, generará impactos en la organización en su conjunto. Por este motivo, en los últimos años aumenta el interés por el análisis de las implicaciones prácticas de la IE, así como por su posible entrenamiento. Hoy día, de manera habitual, el entrenamiento en IE forma parte de los programas de educación emocional en centros educativos y se comienza a introducir en los programas de formación que reciben los empleados de diferentes organizaciones, tal y como se ha comentado en el [capítulo 3](#). Como afirman Bresó y Salanova en 2010 la IE es una gran herramienta a la hora de gestionar equipos de trabajo y empresas en su conjunto. Por ello, es recomendable el desarrollo de actividades formativas enfocadas a desarrollar las competencias emocionales de los trabajadores con el objeto de fomentar su salud y bienestar.

La dificultad para acceder a información detallada sobre este tipo de programas de entrenamiento usados por las organizaciones justifica los contenidos del presente capítulo. El lector encontrará a continuación diferentes actividades, con base en los presupuestos teóricos de la IE, que pueden ayudar al entrenamiento de la misma y, por tanto, al logro de resultados de tipo positivo y evitación de resultados negativos tal y

como se ha contemplado en el [capítulo 3](#).

El entrenamiento que se propone está orientado hacia la psicología positiva, definida en 1999 por Seligman como el estudio científico del funcionamiento humano óptimo. La psicología positiva surge como una perspectiva científica complementaria a la psicología tradicional y supone un nuevo modelo centrado en las fortalezas. Su enfoque convierte en aspectos centrales de estudio la psicología de las emociones placenteras, el desarrollo de capacidades y búsqueda de la felicidad. Es decir, se considera que el entrenamiento permitirá mejorar estas fortalezas e incrementar el bienestar y felicidad también en el ámbito laboral.

Tomando como base la psicología positiva y partiendo del modelo de IE postulado por Mayer y Salovey explicado en el [capítulo 1](#), se plantea un programa de entrenamiento que abarca cada una de las cuatro dimensiones propuestas por los autores (percepción, valoración y expresión de las emociones; uso de las emociones; comprensión emocional; y regulación emocional). La elección de este modelo frente a los modelos mixtos se debe a que, tal y como señalan Joseph y Newman en su metaanálisis de 2010, la propuesta del modelo de habilidad de Salovey y Mayer aporta mayor claridad conceptual que la ofrecida por los modelos mixtos.

En el [capítulo 1](#) se señalaron las características que hacen que este modelo sea el planteamiento científico que mayor apoyo recibe. En resumen, destaca por:

- Concebir la IE como un conjunto de habilidades entendidas como dimensiones de la persona, que con entrenamiento pueden ser modificadas o aprendidas.
- Considerar que cada persona procesa la información emocional de manera distinta. Las actividades que se realizan en la vida diaria contienen información afectiva que hacen que existan diferencias individuales en las respuestas que emiten los sujetos dependiendo de las situaciones a las que se enfrentan. Centrarse en reconocer estados emocionales propios y ajenos y en emplear las emociones para resolver problemas.
- Abordar las emociones desde una perspectiva adaptativa y funcional.

4.1.1. Resultados del entrenamiento emocional basado en el modelo de habilidad

¿Qué han encontrado los estudios sobre entrenamiento emocional basados en este modelo de habilidad? Un grupo de investigadores procedentes de las universidades de Lieja y Lovaina (Bélgica) han encontrado evidencias basadas en la formación de competencias emocionales que pueden conducir a mejoras sostenibles en varios ámbitos de la vida. Sus estudios han mostrado que la competencia emocional puede ser mejorada

a través de un programa de entrenamiento breve. Así, un trabajo realizado por Nelis, Quodabach, Mikolajczak y Hansenne en 2009 mostró que un grupo de estudiantes que recibió entrenamiento en IE mejoró significativamente su habilidad de identificación y gestión de sus emociones. Medidas de seguimiento realizadas a los seis meses revelaron que estos cambios eran persistentes. Los hallazgos sugieren que la IE se puede mejorar y puede abrir nuevas vías de intervención.

Otra reciente investigación realizada por Nelis, Kotsou, Quoidbach, Hansenne, Weytens, Dupuis y Mikolajczak en 2011 obtiene los mismos resultados anteriores. Además, incluyeron un retest a los seis meses que obtuvo un mantenimiento de los resultados. Mas aún, los participantes mostraron un aumento en las dimensiones de personalidad extraversión y agradabilidad y una disminución progresiva del neuroticismo seis meses después de haber recibido la formación. En un segundo estudio, analizaron el efecto de la intervención y entrenamiento en otras variables y encontraron que la intervención en competencias de IE conduce a consecuencias positivas también en otros aspectos como son la salud física y la mental, felicidad, satisfacción con la vida y funcionamiento social global. Asimismo, el éxito laboral también aumentó después de la intervención. Teniendo en cuenta estos resultados, se puede concluir que el entrenamiento en IE puede ayudar a mejorar la vida de las personas. Por ello, la intervención o entrenamiento en materia de salud, educativa y en contextos organizacionales ofrece un futuro prometedor para el desarrollo y promoción de las competencias en IE.

Si nos centramos de manera más concreta en los resultados relativos al trabajo, Nelis *et al.* en su artículo publicado en 2011 en la revista *Emotion* indican que el éxito laboral aumenta después de la intervención. Esta intervención consistía en tres sesiones semanales de seis horas durante dos días consecutivos. Así, la idea es que hubiera espacio entre una semana y otra para que las personas aplicaran su aprendizaje a la vida cotidiana. Cada sesión se diseñó específicamente para mejorar competencias emocionales específicas. Así, se entrenó la comprensión emocional, la capacidad de identificar las emociones propias y las de los demás, la regulación de las propias emociones y de las emociones de los demás y el uso de emociones positivas con el objeto de fomentar el bienestar de los sujetos.

De hecho, la revisión realizada en el [capítulo 3](#) sobre trabajos que analizan la relación entre IE y resultados del trabajo sirve de base para el desarrollo de programas de entrenamiento de la IE.

Cuando se trata de contextos laborales, los factores que dificultan tanto la puesta en marcha de un programa de entrenamiento en IE, como la evaluación de la eficacia del mismo, son variados y no son distintos a otro tipo de intervenciones en las organizaciones. Aspectos como la fuerza de la evidencia requerida para evaluar el resultado del programa, las consideraciones éticas y legales, los recursos disponibles, las limitaciones temporales, o las características del espacio en el que se aplica el programa, son solo algunos de estos factores.

Los diseños que ofrecen las mayores garantías en cuanto a la evidencia del éxito

del programa, que son también los que aseguran una relación causal entre la intervención realizada y los cambios observados, son también los más difíciles de aplicar en contextos organizacionales: los diseños experimentales. Estos diseños suponen la asignación al azar de los empleados a las distintas condiciones experimentales creadas, introducen un grupo de control (al que no aplican el programa de entrenamiento) y comprenden la utilización de medidas previas a la intervención sobre las variables relevantes, la IE en este caso. Es obvio que la idiosincrasia de los entornos de trabajo hace casi imposible la asignación aleatoria de los trabajadores a diferentes condiciones experimentales, por formar ya parte de grupos naturales cerrados (departamentos, secciones o equipos de trabajo, por ejemplo). Los resultados de los programas de mejora de la IE aplicados en pequeñas y medianas organizaciones habría que tomarlos con cierta reserva por no garantizar, en muchos casos, un tamaño mínimo de participantes en cada condición que redujese el riesgo de cometer errores en las observaciones finales.

Frente a los diseños experimentales, los cuasi experimentales se caracterizan por realizar únicamente una medida previa sobre la variable de interés, la IE. La evidencia que ofrecen en cuanto a la evaluación de la efectividad del programa es relativa por no asignar aleatoriamente a los empleados a grupos de control o de intervención, y por no emplear de forma sistemática grupos de comparación o control.

Los avances a nivel metodológico en las últimas décadas y el desarrollo de nuevos métodos de análisis estadístico han hecho posible introducir diseños de mayor complejidad en las organizaciones, como los multinivel o los longitudinales, que permiten superar parte de los problemas tradicionales en la aplicación de programas de entrenamiento.

Como se ha comentado anteriormente, el Modelo de IE de Mayer y Salovey será el modelo de referencia para el desarrollo del presente capítulo en el que se describe un programa de entrenamiento en competencias emocionales. El programa de intervención que se presenta ha sido diseñado con el objeto de mejorar competencias emocionales específicas: percepción emocional; uso de las emociones; comprensión emocional y regulación emocional. La recomendación es programar sesiones que no ocupen más de dos horas diarias y que se desarrollen de forma continuada a lo largo de una semana. Esta temporalización permitirá a los sujetos ensayar los conocimientos adquiridos a lo largo de la semana en su vida diaria y comprobar la eficacia de las competencias emocionales adquiridas. A continuación se muestran diferentes ejemplos de actividades, ordenadas por competencias, que pueden llenar de contenido las sesiones de entrenamiento en IE. Para cada competencia se incluye el objetivo que se pretende alcanzar con el programa de entrenamiento.

4.2. Entrenamiento en percepción, valoración y expresión de las emociones

Tal y como afirman Fernández Berrocal *et al.*, el reconocimiento de los estados emocionales propios es el primer paso para explicar las acciones y pensamientos. Los trabajadores, dentro de las organizaciones, interaccionan de manera continuada con compañeros, subordinados o superiores, que muestran diferentes “caras” a lo largo de la jornada laboral. Esas caras expresan todo el espectro de las emociones. La capacidad para identificar con precisión esas emociones puede ayudar a los trabajadores y superiores a comprender mejor cómo se sienten ellos mismos y a su vez cómo se sienten sus compañeros o subordinados ya que les permitiría comunicarse de una manera más eficaz con los demás. En nuestra cultura, hasta la fecha, el entrenamiento en este tipo de habilidades no se ha considerado de interés. Además, el carecer de un conocimiento en percepción emocional, puede hacer que las personas no estén seguras de la precisión de su percepción sobre expresiones faciales de las personas con las que interactúan.

Entre otras, las actividades que pueden emplearse con los trabajadores para mejorar su percepción, valoración y expresión emocional son:

A) Desarrollo de destrezas para reconocer emociones en diferentes contextos

Se pueden emplear las imágenes de personas que aparecen, por ejemplo en la prensa o en las revistas y pedir a los empleados que identifiquen el tipo de emoción expresado. También es posible emplear fotografías con personas que, en primer plano, expresan alguna emoción como las que se recogen en la [figura 4.1](#).



Figura 4.1. Fotografías con diferentes expresiones emocionales.

B) Desarrollo de la capacidad de análisis de claves contextuales e imágenes que permitan identificar correctamente las emociones

El análisis de claves contextuales se refiere a poner a una persona en una situación o bien observar una interacción entre otras personas y que atienda no solo a la emoción expresada por las personas sino también a otras claves del contexto que pueden aportar información adicional sobre las emociones. Por ejemplo, si en una reunión de trabajo el jefe le dice a un trabajador que está descontento con su trabajo, no solo debemos fijarnos en la expresión emocional del jefe y el trabajador sino también en las expresiones del resto de trabajadores ya que nos aportarán información sobre si este descontento es habitual en el jefe y no tiene importancia o si es una situación altamente preocupante. El entrenamiento de esta capacidad es especialmente importante en culturas de bajo contexto donde la información suele ser muy explícita y verbal y las personas dejan de atender a señales contextuales. No ocurre lo mismo en culturas de alto contexto donde el estilo de comunicación es diferente con poco contenido explícito verbal. En culturas como las asiáticas, se emplea la insinuación, un estilo de comunicación implícito e indirecto que busca la evitación del conflicto. Los trabajadores en este caso, buscarían las señales contextuales para saber si el enfado del jefe es fuerte o un comentario más, solo que negativo.

Además de usar claves contextuales, es decir, el uso de imágenes con distintos tipos de escenario acompañando las emociones expresadas, también se pueden usar imágenes de paisajes para que el empleado identifique qué tipo de emoción le produce la observación de distintas imágenes. Este tipo de actividades se incluyen en algunos instrumentos de rendimiento (i.e., MSCEIT). En la [figura 4.2](#) se incluyen algunos ejemplos de imágenes que pueden utilizarse para esta tarea. También pueden utilizarse distintas melodías para, una vez que han sido escuchadas por los trabajadores, pedirles que indiquen la emoción que han experimentado mientras las escuchaban.

Una vez visionadas las imágenes de la [figura 4.2](#) se puede mostrar al empleado un pequeño formulario como el recogido en el [cuadro 4.1](#) para que marque con un aspa (×) la emoción suscitada por el paisaje contemplado.



Figura 4.2. Imágenes con paisajes para generar emociones.

Cuadro 4.1. Formulario para la valoración de las emociones experimentadas con la visualización de las imágenes

	<i>Sí</i>	<i>No</i>
Asco		
Ira		
Alegría		
Miedo		
Sorpresa		
Tristeza		

Después de que cada trabajador complete el formulario, se pondrán en común las diferentes emociones que las imágenes han provocado. De esta manera, serán conscientes de que los mismos estímulos provocan emociones diferentes dependiendo de la persona. Así, podrán aprender que mientras, por ejemplo, a unas personas les puede gustar un paisaje con agua cayendo de una cascada, a otras les puede producir miedo.

C) Desarrollo de la capacidad de análisis de diferentes situaciones en las que se utiliza la comunicación no verbal

En esta actividad se pueden utilizar películas de cine mudo. Este tipo de películas, al carecer del componente vocal, hacen que el espectador esté pendiente en todo momento de los gestos y movimientos de los actores con el fin de “intentar entender” cómo se sienten las personas que están actuando. Estos ejemplos pueden servir para analizar y aprender a percibir y expresar las emociones propias a los demás y, a su vez, entender las emociones de los otros. En realidad esto es lo que se hace habitualmente en la vida diaria, las claves no verbales sirven para intentar entender cómo se sienten los otros. Así, si un compañero de trabajo llega un día con los ojos casi cerrados, sin mediar palabra con ninguno de sus compañeros, los compañeros se imaginan que algo malo le ha pasado pues esa expresión suele relacionarse con la tristeza.

En el [cuadro 4.2](#) aparece un listado con diferentes películas mudas de las que se pueden utilizar fragmentos para la realización de la actividad.

Cuadro 4.2. Ejemplos de películas mudas

1. *Metrópolis* (1927). Dirección: Fritz Lang.
 2. *El maquinista de la General* (1926). Dirección: Buster Keaton y Clyde Bruckman.
 3. *Luces de la ciudad* (1931). Dirección: Charles Chaplin.
 4. *Avaricia* (1924). Dirección: Erich von Stroheim.
 5. *Intolerancia* (1916). Dirección: David Wark Griffith.
 6. *La pasión de Juana de Arco* (1928). Dirección: Carl Theodor Dreyer.
-

Al acabar de visionar los fragmentos de películas se puede realizar un debate en grupos pequeños preguntando sobre el tipo de emociones que han sido capaces de reconocer en cada película. Se puede abrir un debate sobre por qué creen que se ha producido o no un tipo de emoción y por qué creen que esa emoción se expresa de una forma determinada, o bien sobre cómo creen que se han sentido los protagonistas.

D) Desarrollo de la habilidad para expresar emociones usando nuevas formas de comunicación

A lo largo de la vida, existen distintos acontecimientos estresantes a los que hay que enfrentarse. Por ejemplo, la muerte de algún familiar, una separación de pareja, discusiones con un superior en el trabajo, o incluso una cita con el dentista. La forma en que se hace frente a estas situaciones va a determinar en gran parte nuestra salud física y psíquica. Una forma de expresar las emociones es hablando, pero también se pueden utilizar otras formas de comunicación como la escritura e incluso las nuevas tecnologías, en las que el uso de emoticonos sirve como señal contextual para entender mejor las emociones expresadas. Fernández Berrocal y Ramos afirman que la expresión de emociones por medio de la escritura produce una mejoría en diversas áreas relacionadas con la calidad de vida. Por ello, esta técnica es útil sobre todo con personas que se muestran inhibidas emocionalmente. Esta técnica se emplea también en situaciones de

emergencia o de violencia cuando una persona tiene dificultades para expresar lo que siente, sobre todo porque suelen producirse emociones negativas, y estas emociones negativas son más difíciles de expresar que las positivas. Sin embargo, su no expresión puede conducir a tener pensamientos rumiativos y dificultades también en la atención emocional. Por ello, también en un contexto laboral es útil para expresar sentimientos positivos o negativos que no pueden hacerse públicos fácilmente.

La actividad consiste en describir, por escrito, acontecimientos que les ocurran en su vida diaria centrándose en aquellos sucesos de tipo estresante, ya que les permitirá realizar una mayor catarsis emocional. Una vez escrito, puede decidirse si se comparte o no. Puede realizarse de manera individual o bien hacerlo mediante grupos de apoyo socioemocional. En el ámbito laboral, estos grupos pueden hacerse también cuando los trabajadores tienen un problema concreto y no pueden expresarlo. En estas situaciones se dan cuenta de que otros trabajadores sienten las mismas emociones y se reduce la ansiedad aumentando el bienestar.

4.3. Entrenamiento en el uso de las emociones

El uso de las emociones se refiere a cómo las emociones actúan sobre el pensamiento y la forma de procesar la información y cómo este uso de las emociones guía el pensamiento. Este es un proceso básico para la consecución de metas, ya que los estados de ánimo influyen sobre el pensamiento y van a tener una gran incidencia en las acciones realizadas. En algunos casos se confunden con la comprensión de las emociones, por ello, son actividades que se complementan. Un ejemplo de cómo funciona el uso de las emociones puede ser el siguiente: si nos encontramos muy eufóricos y nos concentramos en la realización de una tarea complicada, será más fácil llevarla a buen término. Por el contrario, si la emoción que se siente es la de emocionalmente abatidos, la concentración y el éxito será más difícil. De ahí que sea importante saber usar las emociones en la buena dirección.

A) Comprender cómo los estados emocionales influyen en la realización de determinadas tareas

La actividad consiste en realizar alguna tarea. Antes de realizar la tarea, los trabajadores deben valorar el nivel en el que están experimentando una emoción. Para ello, pueden usar un termómetro emocional como el que aparece en la [figura 4.3](#). Posteriormente, se pide al trabajador que realice la tarea (i.e., pedirle que enumere por

escrito diez ideas para la mejora del producto que vende a esta empresa). Por último, se evalúa cómo ha sido el rendimiento del trabajador en la realización de la tarea y se reflexiona respecto al impacto que la emoción sentida ha podido tener en su rendimiento. Es decir, se pide al trabajador que determine en qué medida la emoción que ha sentido y su intensidad han contribuido o no para la realización de la tarea con éxito. En el ejemplo propuesto una emoción positiva genera mayor facilidad para el pensamiento creativo mientras que una emoción negativa dificultaría su realización. Se tiene en cuenta tanto la calidad como la cantidad de ideas que haya propuesto. Con esta reflexión, se intenta que el trabajador tome conciencia de su propio papel en la generación y uso de emociones y se procura que sea consciente de este hecho tanto en emociones positivas y negativas como en distintos tipos de tareas.

The diagram shows a vertical thermometer-like scale on the left, consisting of eleven rectangular segments stacked on top of each other. The segments are numbered from 0 at the bottom to 10 at the top. The segment labeled '0' is wider than the others and is enclosed in an oval. To the right of the scale is a rectangular box containing the following text: "Indique qué tipo de emoción está sintiendo en este momento y la intensidad de su emoción. Para ello, utilice el termómetro que aparece a la izquierda marcando con una 'x' el nivel de intensidad experimentado."

Figura 4.3. Termómetro emocional.

Esta tarea puede realizarse en grupos pequeños y hacer después una reflexión

sobre la idoneidad de la emoción y su intensidad para la consecución de metas comunes.

4.4. Entrenando la comprensión emocional

La comprensión emocional es un proceso que permite comprender emociones, desde las más simples hasta las más complejas así como el contexto donde se han generado. Hay diversos ejercicios para comprender las emociones y a continuación se exponen algunos de ellos.

A) Entender las emociones y aprender su significado

El número de emociones que existe es amplio. Algunas de las emociones son consideradas universales porque tienen características similares en todas las culturas. Sin embargo, hay un amplio conjunto de emociones que pueden ser más complejas y que no son tan habituales en el lenguaje o incluso en su expresión. En este tipo de tareas se procura no solo que los trabajadores sean capaces de saber que existen y cómo se definen sino que se trata de comprender qué correlatos implican y qué sienten tanto ellos como las personas que les rodean cuando se produce esta emoción.

Un ejemplo para entender y comprender las emociones lo constituye el dominó emocional. Es similar a uno normal, y al igual que este puede constar de 28 piezas o bien incluir más emociones hasta llegar a 55 piezas. Su utilización se basa en el juego del dominó con la diferencia de que las fichas tienen etiquetas de emociones en lugar de números. Se puede trabajar con un dominó ya realizado o incorporar a los trabajadores a la tarea para fabricarlo entre todos, como si de una dinámica de grupo se tratara (véase [figura 4.4](#)). Posteriormente, se juega con el dominó indicando qué significa cada emoción y qué relación puede tener con otra (i.e., positiva o negativa). Así se aprende y comprende el significado de las emociones. Para ganar el juego es necesario comprender muy bien las etiquetas emocionales y su significado.

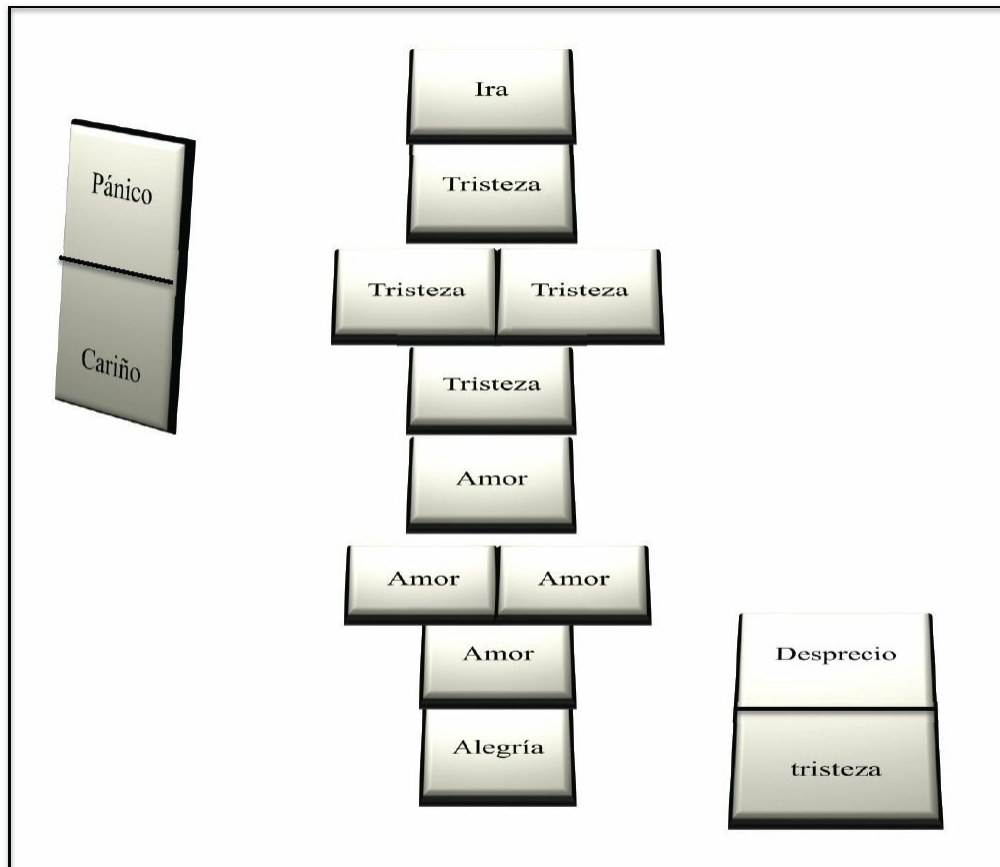


Figura 4.4. Dominó emocional.

B) *Conocer cuáles son nuestras necesidades y deseos, qué personas o situaciones nos causan determinados sentimientos, qué pensamientos generan esas emociones, cómo nos afectan y qué reacciones nos provocan*

Para poder conocer las necesidades de cada persona y las de los demás así como ver cómo le afectan y qué impacto tiene con quién se interacciona, se utilizan juegos de *role playing*. En estos juegos, el trabajador puede adoptar un papel diferente al que tiene en la actualidad (i.e., jefe de servicio) e interpretar el papel de qué necesidades cree que puede tener y ver cómo se produce la dinámica de las interacciones con otras personas del equipo. De esta manera, se pueden contrastar las necesidades de las distintas personas que componen el equipo. Es importante, al finalizar, que se realice un *briefing* para que las personas puedan expresar sus emociones e indicar el grado de comprensión que han llegado a tener. En el caso de utilizar *role playing* pero con ejemplos de la realidad laboral, se debe tener cuidado en que no se produzca un impacto emocional negativo y que todo el mundo pueda aclarar sus emociones.

C) *Comprender las emociones de los demás*

En este caso se pueden utilizar secuencias de películas en las que las emociones ocupen un papel importante y comparar posteriormente las diferentes emociones que provocan en cada uno de los participantes. En el [cuadro 4.3](#) se muestran ejemplos de películas donde las emociones ocupan un papel importante.

Cuadro 4.3. Ejemplos de fragmentos de películas

-
1. *El resplandor* (1980) dirigida por Stanley Kubrick. La escena del hijo de Jack Torrance (Jack Nicholson), Danny, paseando en un triciclo por los pasillos del hotel Overlook, en Colorado, lugar donde comienzan a suceder diversos fenómenos paranormales. El niño es seguido desde atrás por la cámara con el sonido de fondo de la fricción de las ruedas contra la alfombra. El clima aterrador se genera cuando dobla en cada esquina y uno espera ver lo peor.
 2. *El campeón* (1979) dirigida por Franco Zeffirelli. La escena en la que Billy Flynn (Jon Voight), quien protagoniza a un boxeador retirado y sumido en el alcoholismo que regresa al cuadrilátero, cae derrotado ante los ojos de su hijo. “Campeón, ¡despierta! No duermas ahora. ¡Tienes que ir a casa!”, implora el niño T. J., mientras que su padre ya está muerto.
 3. *Esencia de mujer* (1992) dirigida por Martin Brest. La escena final en la que Frank Slade (Al Pacino) consigue su momento de gloria y la redención de sus amarguras anteriores al pronunciar, acompañando a su “lazarillo” Charlie Simms cuando este se enfrenta a un tribunal académico acusado por el hijo de un rico potentado, un discurso lleno de sentimiento y contenido.
 4. *Después de Lucía* (2012) dirigida por Michel Franco. La escena en la que Alejandra festeja con sus compañeros con una tarta su cumpleaños. Entre todos sus compañeros le hacen comer un pastel de excrementos hasta hacerla vomitar. Es una de las escenas más duras de la película que analiza el fenómeno del mobbing.
 5. *Pink Flamingos* (1972) dirigida por John Waters. Es una película que refleja toda la suciedad y depravación humana. Y esta queda reflejada en la escena final del perro, en la cual la protagonista se come la heces de un perro que acaba de defecar.
 6. *La decisión de Sofía* (1982), dirigida por Alan J. Pakula. La secuencia en que Sofía, con sus dos hijos, espera en una fila a subir a un tren que los llevará a un campo de concentración. En ese momento un oficial nazi le dice que le entregue a uno de sus dos hijos.
-

Para comparar las diferentes emociones que produce en los trabajadores se puede utilizar el [cuadro 4.4](#).

Cuadro 4.4. Grado de intensidad en cada emoción que genera el fragmento de película observado

	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Intensidad</i>			
			nada	poco	bastante	mucho
Asco						
Ira						
Alegría						
Miedo						
Sorpresa						
Tristeza						

Posteriormente, los trabajadores pondrán en común sus resultados y se abrirá un debate entre ellos. De esta forma, se podrá comprobar si comprenden las situaciones emocionales de la misma manera.

4.5. Entrenando la regulación emocional

El entrenamiento en regulación emocional consiste en aprender a ser consciente de cómo manejamos nuestras propias emociones, y las de otros. Es esencial para conseguir un funcionamiento óptimo. El entrenamiento en este tipo de habilidades consiste en que los sujetos amplíen sus estrategias para la gestión de sus emociones, además de pensar en cuáles son las estrategias más eficaces y el porqué. Un ejemplo de la regulación emocional interpersonal puede observarse en cualquier entorno de trabajo (i.e., un concesionario de coches). Analicemos el siguiente relato descrito por un compañero de trabajo. Al día siguiente de que el Real Madrid ganara la Copa de S.M. El Rey nuestro compañero se dirigió al concesionario de automóviles donde trabajaba como secretaria su mujer para llevarla a casa. Mientras esperaba a que se preparase observó el siguiente hecho: entraron en el concesionario dos personas ataviadas con camisetas del Real Madrid interesadas en un automóvil. El vendedor al verlos se les acercó y comenzó a hablarles del genial partido realizado por los jugadores del Real Madrid y el buen juego desplegado por ellos. La conversación se alargó durante un periodo de tiempo de unos 15

minutos. Los clientes se mostraban felices hablando con el vendedor. Una vez el vendedor había logrado crear un estado emocional positivo en los posibles compradores pasó a enseñarles el vehículo y a destacar los aspectos técnicos que incluía. Media hora después los clientes estaban haciendo papeles para encargar el coche que habían visto. ¿Qué ha pasado en esta situación? Lo que hizo el vendedor fue una buena regulación emocional interpersonal para lograr su objetivo.

Los ejercicios de regulación emocional deben ir dirigidos a incrementar la habilidad para manejar diferentes situaciones conflictivas y aprender cuáles son las maneras de manejar las emociones, creando un foro para discutir las estrategias más adaptativas a las situaciones generadas, promoviendo emociones positivas.

A continuación se muestran ejemplos de ejercicios que pueden realizarse en los equipos de trabajo:

- Ejercicio 1. Con este ejercicio se pretende reducir las emociones negativas y aprender maneras de incrementar las emociones positivas.

Una de las personas del grupo de trabajo describe una emoción que siente o ha sentido en su trabajo durante la semana (i.e., enojo).

Las personas, de manera individual, deben escribir en un papel las diferentes formas para hacer frente eficazmente a esa emoción. Así mismo deben pensar en situaciones de su trabajo diario que generaron esa emoción y cómo actuaron en esa ocasión determinada. Deben describir una o dos situaciones. Finalmente se discute en grupo lo que sintió cada uno en esa situación particular, cómo reaccionaron, cuánto tiempo duró el sentimiento, y cómo gestionaron la emoción. Este ejercicio igualmente se puede realizar en grupos pequeños.

- Ejercicio 2. En muchas ocasiones cuando estamos debatiendo un tema esperamos a que la persona que está hablando termine sin escuchar verdaderamente lo que dice y exponemos a continuación nuestra opinión. Con este ejercicio se pretende que los sujetos aprendan a regular sus emociones cuando se trabaja en grupo. La forma de realizar este ejercicio es la siguiente:

El responsable del equipo separará a las personas en pequeños grupos sentados alrededor de una mesa. Es recomendable que los grupos no superen los ocho individuos. Dentro de los grupos uno de los empleados asumirá el papel de moderador. Posteriormente los deberán elegir un tema sobre el cual debatir (preferiblemente relacionado con el trabajo que realizan). Antes de hablar, cada participante deberá pedir el turno de palabra al moderador. La instrucción más importante es que cada trabajador, antes de emitir su punto

de vista, deberá recordar en voz alta lo que ha dicho el sujeto que le ha precedido en el discurso (esta es la instrucción más importante y no puede ser pasada por alto por ninguno de los miembros del grupo). Es importante que tanto el moderador como el último en participar expresen si el mensaje fue comprendido y escuchado de forma correcta.



Figura 4.5. Ejemplo del ejercicio 2 (participantes y moderador).

- Ejercicio 3. Aplicando todas las habilidades al caso del liderazgo. En este ejercicio se propone atender a todas las habilidades entrenadas teniendo en cuenta un proceso grupal común en los grupos de trabajo: el liderazgo.
 - Objetivo: comprender la dinámica del liderazgo de tarea y examinar las estrategias emocionales implicadas para alcanzar un objetivo. Analizar la forma de dar instrucciones, planificar y prever los resultados.
 - Recursos necesarios: instrucciones, una guía del observador, una hoja de

- resultados, piezas de construcción (cubos) que da el coordinador.
- Duración: se necesita una hora y media como mínimo y un grupo de aproximadamente seis personas.
 - Procedimiento: el grupo de seis personas se divide en dos grupos de tres (grupos A y B). Cada equipo nombra a un jefe de equipo o líder. En una primera fase, el grupo A realiza la tarea y el grupo B observa. En la segunda fase se hace al revés. El equipo que esté realizando la tarea debe construir dos torres con los cubos. Se producen cuatro cambios o turnos, es decir, primero A y luego B, después le toca hacer la tarea a B y después a A y así hasta cuatro veces. Puesto que cada vez hacen dos torres, en total deben completar cada equipo ocho torres. Cada equipo le pondrá a cada torre un nombre relacionado con el trabajo que realizan y deben juntar las torres en función de cómo quedaría el edificio del nuevo lugar de trabajo construido.
 - Conclusiones: al final, los equipos se reúnen para efectuar un feedback de la sesión realizada.

Para que la realización de esta dinámica sea más sencilla, el que hace de supervisor tiene en cuenta las siguientes instrucciones.

Los equipos A y B compiten en la creación de su propio grupo. Para ello, cada equipo construirá un total de ocho torres en turnos de dos torres cada vez durante cuatro veces. Cada equipo se compone de dos obreros y un jefe de equipo. Cada obrero debe hacer una torre utilizando la mano no dominante (la derecha para los zurdos y la izquierda para los diestros). Durante la construcción los obreros tendrán los ojos cerrados y solo pueden recibir instrucciones e información de cómo va su torre a través del jefe.

Antes de cada turno el jefe fija un objetivo en el que determina cómo debe ser la torre de cada obrero (número de pisos y número de bloques). Después se lo dice a los obreros. La puntuación final del grupo depende del nivel de logro de los objetivos, que se anotará en la hoja de resultados.

Si el objetivo es que tenga 5 pisos y la torre tiene 6, la puntuación es 10, pero si tiene 4 o la torre se cae, obtiene 0. Antes del feedback cada equipo junta sus torres para formar el centro de trabajo y señala la disposición de las unidades o plantas de manera justificada. El tiempo para cada turno, que el jefe debe controlar, es de 3 minutos. El equipo observador velará por el cumplimiento de las normas.

El jefe puede decidir entre turnos si prefiere ser obrero y entonces le entrega un pañuelo, que indica que se es el jefe, a uno de los obreros, cambiándose los roles. No obstante, el obrero elegido puede rechazar la promoción. Si la acepta debe encargarse de todo lo que hacía antes el jefe.

Al finalizar, los dos grupos discuten sobre los procesos que se han producido, sus emociones a lo largo de la tarea, cómo evalúan las acciones de los demás, cómo han regulado sus emociones y cómo cree que ha actuado el jefe del equipo. Debe establecerse una discusión donde los participantes ofrezcan feedback. También debe

discutirse sobre las diferencias que se hayan podido producir entre los equipos A y B.

Finalmente se pide a los trabajadores que indiquen cómo se han manejado las emociones, y que señalen diferencias entre los participantes en percepción, comprensión y regulación emocional. Se debate sobre la relación entre la Inteligencia Emocional de cada uno, del grupo y sus consecuencias sobre la ejecución de tareas.

Cuadro resumen

Cuadro resumen de las tareas en un entrenamiento de IE

La necesidad de entrenar en las cuatro dimensiones de IE según el modelo propuesto por Mayer y Salovey es vital para comprobar el impacto que cada una tiene en diversos aspectos relacionados con el trabajo y las organizaciones. Debemos también tomar medidas (tales como el seguimiento de las sesiones) para mantener las habilidades desarrolladas. A continuación se exponen los objetivos que se pretende conseguir en el entrenamiento de cada una de las habilidades.

Percepción, valoración y expresión de las emociones

- *Objetivo:* la capacidad para identificar con precisión emociones que puede ayudar al trabajador a comprender mejor cómo se siente y a comunicarse más eficazmente con sus colegas.

Uso de las emociones

- *Objetivo:* comprender cómo actúan las emociones sobre nuestro pensamiento y nuestra forma de procesar la información.

Comprensión emocional

- *Objetivo:* potenciar la capacidad para comprender emociones y utilizar el conocimiento emocional.

Regulación emocional

- *Objetivo:* aprender a ser consciente de cómo se manejan las emociones propias y las de otros es esencial para un funcionamiento óptimo. El entrenamiento en este tipo de habilidades consiste en que los trabajadores amplíen sus estrategias para la gestión de sus emociones y en pensar cuáles son las estrategias más eficaces y por qué.

Estudio de caso

El caso

El señor Juan Gutiérrez ha sido ascendido recientemente a jefe de ventas de un gran concesionario de automóviles de Málaga. Como jefe de ventas tiene bajo sus órdenes a cinco comerciales de ventas que cobran un fijo más incentivos en función de las ventas realizadas. Después de un mes en este puesto de trabajo ha observado una serie de problemas entre su personal. Así cuando llega un cliente al concesionario los comerciales discuten y en alguna ocasión han llegado a “las manos” por intentar atender al cliente. Por otra parte, hay dos comerciales que apenas consiguen realizar unas pocas ventas debido a que no consiguen convencer a los posibles “compradores” de sus vehículos. En más de una ocasión han pedido ayuda al señor Gutiérrez para poder conectar de forma adecuada con los potenciales clientes. Recientemente y debido a la crisis del país las ventas han disminuido de forma sustancial, y esto ha afectado a sus comerciales que muestran en las reuniones de trabajo un carácter irascible entre ellos mismos y con su jefe.

Actividad

A partir de este caso presentado, ¿qué actividades de entrenamiento propondría

para subsanar los problemas encontrados por el señor Gutiérrez? Para ello tenga en cuenta el modelo de entrenamiento presentado en este capítulo.

Preguntas de autoevaluación

1. Elija qué tarea emplearía para entrenar percepción emocional.
 - a) Expresiones faciales
 - b) Dominó emocional
 - c) Técnica de *role playing*

2. Elija qué tarea emplearía para entrenar facilitación emocional.
 - a) Utilización de termómetro
 - b) Técnica de *role playing*
 - c) Utilización de historias reales o ficticias

3. Elija qué tarea emplearía para entrenar comprensión emocional
 - a) Secuencias de películas de cine
 - b) Escritura de acontecimientos pasados
 - c) Collages

4. Qué tipo de tarea emplearía para entrenar regulación emocional
 - a) Termómetro emocional
 - b) Técnicas de *role playing*
 - c) Expresiones faciales

Lecturas recomendadas

Nellis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P., y Mikolajczak, M. (2011). "Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion*", 11 (2), 354-366. (Artículo de revista)

Este artículo se basa en anteriores trabajos de los autores en los que encontraron cómo las competencias emocionales en sujetos adultos podían ser mejoradas a través de un entrenamiento

relativamente breve. Los autores presentan dos estudios experimentales en los que investigan si el desarrollo de competencias emocionales influiría en un mejor funcionamiento emocional, en cambios en la personalidad y en consecuencias positivas de ajuste psicológico, social y laboral. Los resultados mostraron que 18 horas después del entrenamiento y realizando un seguimiento mediante correos electrónicos fue suficiente para mejorar significativamente la regulación y comprensión emocional. Estos cambios dieron lugar a su vez a largo plazo a un aumento significativo de la extraversión y simpatía y a una disminución del neuroticismo. Los resultados del estudio 2 encontraron que el desarrollo de competencias emocionales influye en el bienestar psicológico, la salud subjetiva, en la calidad de las relaciones sociales y de empleo.

Mikolajczak, M. (2009). Going beyond the ability-trait debate: the three-level model of emotional intelligence, *Electronic journal of applied psychology*, 5(2), 25-31. (Artículo de revista)

En este trabajo la autora presenta un modelo unificador que tiene como objetivo conciliar dos concepciones opuestas de la IE: la concepción de la IE como una forma de habilidad o capacidad y la concepción de la IE como un rasgo de la personalidad. El artículo comienza con un examen crítico y una síntesis de los argumentos principales de cada perspectiva. En función de esta revisión, se sugiere que ambas perspectivas han contribuido a ampliar el conocimiento científico sobre los procesos que subyacen a las habilidades emocionales. A fin de permitir que ambos convivan por derecho propio, proponen un modelo de tres niveles de IE: conocimiento, habilidades y disposiciones. Este trabajo concluye haciendo hincapié en las implicaciones del modelo propuesto para la investigación y la práctica de la IE.

Claves de respuesta

Capítulo 1

1. La respuesta correcta es Goleman (A), puesto que ha escrito el *best seller* que ha hecho famoso este concepto a nivel popular y aplicado.
2. La respuesta correcta es la B. El modelo de Bar-On se basa en competencias, por tanto entra dentro del conjunto de modelos mixtos.
- 3.

	<i>Competencia personal</i>	<i>Competencia social</i>
Percepción	Cuando hablo sobre el paro existente en España mi cara refleja esa emoción	Siento tristeza por la situación que viven muchas personas
Comprensión	Mi vecina ha perdido a su madre y he ido a darle el pésame porque lo debe estar pasando mal	Sé como se siente mi vecina ahora que ha fallecido su madre
Facilitación	Debo cambiar mi estado emocional para realizar una tarea complicada	Siento alegría por poder hacer algo diferente y desafiante
Manejo emocional	Siento enfado pero no voy a solucionar nada así	Acaban de darme un golpe en el coche y busco una alternativa positiva a la discusión

4. La respuesta correcta es la A. Son Mayer y Salovey los que en 1990 introducen y

- definen el concepto de manera científica y elaboran pruebas para medir la IE.
5. La respuesta correcta es la A. Son los profesores Fisher y Ashkanasy quienes en su obra *The emerging role of emotions in work life: an introduction*, señalan al sociólogo Arlie Russell Hochschild su trabajo *The Managed Heart*, como la influencia más moderna al estudio de las emociones en el ámbito laboral. La alternativa B se refiere a un hito histórico sobre las emociones y su uso, relacionado con el trabajo de Baltasar Gracián, pero no puede considerarse como moderno. En cuanto a la alternativa C el modelo de habilidad de Mayer y Salovey es sobre IE y no se refiere al estudio de las emociones en el ámbito laboral.

Capítulo 2

1. La respuesta correcta es la B. SSRI son las siglas del Schutte Self Report Inventory (SSRI) propuesto en 1998 por Schutte *et al.* Este instrumento incluye aspectos intrapersonales e interpersonales. Evalúa tres factores que se corresponden con las habilidades propuestas en el modelo de habilidad de Mayer y Salovey: 1) Valoración y expresión de las emociones tanto en uno mismo como en los demás; 2) Regulación de las emociones tanto en uno mismo como en los demás; y 3) Utilización de las emociones para resolver los problemas.
2. La respuesta correcta es la A. Estas siglas corresponden al Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP) propuesto por Jordan, Ashkanasy, Hartel y Hooper, en 2002. Este instrumento se basa en el modelo de habilidad y se centra en las habilidades relacionadas con la comprensión y regulación de las propias emociones y las emociones de los demás. Mide la idea o percepción grupal sobre la IEG. Tanto el WLEIS y el MEIS son autoinformes que miden la IE de forma individual y no grupal.
3. La respuesta correcta es la A. Estos autores analizan los instrumentos de autoinforme teniendo en cuenta el modelo de partida y comprueban que los instrumentos que mejor abordan el concepto de IE son los de habilidad, aunque los del modelo mixto se relacionan más con algunas dimensiones como el rendimiento.
4. La alternativa correcta es la A. Hace referencia a la importancia de tener en cuenta las variables culturales que pueden hacer que un instrumento no pueda utilizarse en un país distinto a donde se ha realizado su creación y validación.

Capítulo 3

1. La respuesta correcta es la B. La IE y el rendimiento están claramente relacionados por lo que la alternativa A es falsa, además cuando se analiza con el MSCEIT el rendimiento no se explica tanto por la IE sino por la habilidad cognitiva por lo que la alternativa C también es falsa. Lo que los autores encuentran en su trabajo es que se produce una relación entre IE y rendimiento individual de 0,28 por lo que la respuesta B es la correcta.
2. La respuesta correcta es la A. Cuando se comprueba el ajuste del “modelo en cascada” en trabajos con altas demandas emocionales, el coeficiente de regresión entre la regulación emocional y el rendimiento se incrementa hasta 0,17, lo que demuestra la importancia del trabajo emocional como un moderador de la relación entre IE y rendimiento. El tesón (opción B) se relaciona de forma directa con la percepción emocional y con el rendimiento, no así con la regulación emocional. La opción C, habilidad cognitiva, no es correcta por no guardar esta variable una relación con la regulación emocional.
3. La respuesta correcta es la C. Cuando se analiza el posible rol mediador de las acciones profundas entre IE y OCB, solo resulta significativo para determinadas dimensiones de los constructos. Concretamente, las acciones profundas median el efecto de la regulación emocional sobre las dimensiones de OCB “iniciativa individual” y “dedicación personal a la tarea”. Las dos dimensiones son aspectos intrapersonales de las OCB, por lo que parece que para que el trabajador experimente las emociones de forma real y esto tenga efecto sobre las OCB se necesita una elevada habilidad para la regulación emocional.
4. La alternativa correcta es la B. El motivo fundamental es que no siempre se asocian algunas dimensiones de la IE con resultados positivos y otras dimensiones con resultados negativos, como se indica en la alternativa A, sino que va a depender de la interacción que se produzca con otras características, fundamentalmente de personalidad. Por último, la alternativa C es incorrecta puesto que la investigación sí muestra la capacidad explicativa de la IE sobre el rendimiento en el trabajo.

Capítulo 4

1. La alternativa correcta es la A. Se trata de ser capaces de percibir emociones y para ello primero hay que trabajar en el reconocimiento de los distintos tipos de emociones en diferentes expresiones faciales.
2. La respuesta correcta es la C. En este caso, la facilitación emocional implica comprender y conocer en qué afectan las emociones al desempeño o al desarrollo cotidiano. Para ello se pueden utilizar historias reales o ficticias que permitan comprobar cómo influyen en nuestro procesamiento de la información. La facilitación es también denominada uso de emociones.

3. En este caso, la respuesta correcta es la A. Se trata de ser capaces de conocer qué está sintiendo otra persona así como analizar cómo se siente cada uno. La utilización de películas permite comprobar cómo reaccionan emocionalmente las personas ante situaciones concretas.
4. La respuesta correcta es la B. El motivo fundamental es que para aprender a regular, una persona debe verse en la situación en la que tiene que manejar sus emociones y controlar lo que siente para ofrecer una respuesta adecuada ante una situación emocional.

Bibliografía

- Ashkanasy, N. M. y Humphrey, R. H. (2011). "Current Emotion Research in Organizational Behavior". *Emotion Review*, 3, (2), 214-224.
- Bar-On, R. (1997). *Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A measure of emotional intelligence*. Toronto: MultiHealth Systems.
- Brackett, M. A., y Mayer, J. D. (2003). "Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1147-1158.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., y Salovey, P. (2011). "Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success". *Social and Personality Psychology Compass*, 5 (1), 88-103.
- Cartwright, S. y Pappas, C. (2008). "Emotional Intelligence, its Measurement and Implications for the Workplace". *International Journal of Management Reviews*, 10 (2), 149-171.
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. y Baigar, J. (2001). "Measuring emotional intelligence in adolescents". *Personality and Individual Differences*, 31, 1105-1119.
- Coté, S., y Hideg, I. (2011). "The ability to influence others via emotion displays: A new dimension of emotional intelligence". *Organizational Psychology Review*, 1, 53-71.
- Daus, C. S. y Ashkanasy, N. M. (2005). "The Case for the Ability Based Model of Emotional Intelligence in Organizational Behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 453-466.
- Extremera, N., Fernández-Berrocal, P. y Salovey, P. (2006). "Spanish version of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Version 2.0: Reliabilities, age and gender differences". *Psicothema*, 18 (Supl.). 42-48.
- Fernández-Berrocal, P., Extremera, N. y Ramos, N. (2004). "Validity and reliability of the Spanish Modified Version of the Trait Meta-Mood Scale". *Psychological Reports*, 94, 751-755.
- Ghuman, U. (2011). "Building a model of group emotional intelligence". *Team performance Management*, 17, 418-439.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., y Ascough, K. W. (2007). "Emotional intelligence in organizational behavior and industrial-organizational psychology". En G. Matthews, M. Zeidner, y R. D. Roberts (Ed.), *The science of emotional intelligence: knowns and unknowns* (pp. 356-375). Oxford: Oxford University Press.
- Jordan, P. J., Ashton-James, C. E., y Ashkanasy, N. M. (2006). "Evaluating the claims: Emotional intelligence in the workplace". En K. R. Murphy (Ed.), *A critique of Emotional Intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* (pp. 198-210). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., y Hooper, G. S. (2002). "Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus". *Human Resource Management Review*, 12 (2), 195-214.
- Joseph, D. L., y Newman, D. A. (2010). "Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model". *Journal of Applied Psychology*, 95, 54-78.
- Lopes, P. N., Côté, S., y Salovey, P. (2006). "An ability model of emotional intelligence: Implications for assessment and training". En V. U. Druskat, F. Sala, y G. Mount (Eds.), *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups* (pp. 53-80). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Matthews, G.; Zeidner, N. y Roberts, M. D. (2012). "Emotional Intelligence: a promise unfulfilled?" *Japanese*

- Psychological Research*, 54, (2), 105–127.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., y Barsade, S. G. (2008). “Human Abilities: Emotional Intelligence”. *The Annual Review of Psychology*, 59, 507-536.
- Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). “What is emotional intelligence?” En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-34). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Caruso, D. y Salovey, P. (1999). “Emotional intelligence meets traditional Standard for an intelligence”. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mayer, J. D., Salovey, P. y Caruso, D. (1999). *Instructions manual for the MSCEIT: Mayer Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*. Toronto: MultiHealth Systems.
- Mayer, J. D., Salovey, P., y Caruso, D. (2000). “Models of emotional intelligence”. En R. J. Sternberg (Dir.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). Nueva York: Cambridge.
- Mayer, J. D., Salovey, P. y Caruso, D. (2001). *Technical Manual for the MSCEIT v. 2.0*. Toronto: MHS Publishers.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D., y Cherkasskiy, L. (2011). “What is emotional intelligence and why does it matter?” En R. J. Sternberg y J. Kaufman (Eds.), *The handbook of intelligence* (3rd Edition) (pp. 528-549). New York: Cambridge University Press
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. y Sitarenios, G. (2003). “Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V 2.0”. *Emotion*, 3, 97-105.
- Mikolajczak, M. (2009). “Going beyond the ability-trait debate: The three-level model of emotional intelligence”. *Electronic Journal of Applied Psychology*, 5 (2), 25-31.
- Nellis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P., y Mikolajczak, M. (2011). “Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability”, *Emotion*, 11 (2), 354-366.
- Nellis, D., Quoidbach, J., Mikolajczak, M. y Hansenne, M. (2009). “Increasing emotional intelligence: (How) is it possible?”, *Personality and Individual Differences*, 47, 36-41.
- Petrides, K. V. (2011). Ability and trait emotional intelligence. En T. Chamorro-Premuzic, A. Furnham, y S. von Stumm (Eds.), *The Blackwell-Wiley Hand-book of Individual Differences* (pp. 656-678). Nueva York: Wiley.
- Roberts, R. D., MacCann, C., Matthews, G., y Zeidner, M. (2010). “Emotional intelligence: Towards a consensus of models, measures, and applications. Social and Personality”. *Psychology Compass*, 10, 821-840.
- Roberts, R. D., Zeidner, M. y Matthews, G. (2001). “Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions”, *Emotion*, 1, 196-231.
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Síntesis.
- Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). “Emotional Intelligence”. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 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”. En J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure and health* (pp. 125-151). Washington: American Psychological Association.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D., Cooper, J. T., Golden, C. y Dornheim, L. (1998). “Development and validation of a measure of emotional intelligence”. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Zeidner, M., Matthews, G. y Roberts, R. (2009). *What we know about emotional intelligence*. Londres. The MIT Press.
- Zeidner, M., Matthews, G., y Roberts, R. D. (2004). “Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review”. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (3), 371-399.

Índice

Portada	4
Créditos	5
Índice	6
Introducción	9
1. Definición de Inteligencia Emocional	16
1.1. Inteligencia vs. emoción: la antesala de la Inteligencia Emocional	16
1.2. Orígenes de la Inteligencia Emocional	17
1.3. Desarrollo del concepto de Inteligencia Emocional	20
1.4. Modelos de Inteligencia Emocional	22
1.4.1. Modelo de Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey	22
1.4.2. Modelo de Inteligencia Emocional de Bar-On	26
1.4.3. Modelo de Inteligencia Emocional de Goleman	28
1.4.4. Modelo de Inteligencia Emocional de Petrides y Furnham	29
1.5. Debate sobre la conceptualización de la Inteligencia Emocional	30
1.6. De las emociones a la Inteligencia Emocional en el trabajo	33
1.6.1. Emociones en el trabajo	35
1.6.2. Irrupción de la Inteligencia Emocional en el ámbito laboral	38
Cuadro resumen	43
Estudio de caso	46
Preguntas de autoevaluación	47
Lecturas recomendadas	48
2. Medición y evaluación de la Inteligencia Emocional	50
2.1. Tipos de medidas con relación a los modelos	50
2.1.1. Medidas de autoinforme	51
2.1.2. Medidas de ejecución	55
2.1.3. Medidas de evaluación de observadores externos o evaluación 360°	61
2.2. Medición de la Inteligencia Emocional en el ámbito laboral	62
2.2.1. Medidas individuales	63
2.2.2. Medidas grupales	64
2.3. El futuro de la medición de la Inteligencia Emocional	66
Cuadro resumen	67
Estudio de caso	69

Preguntas de autoevaluación	69
Lecturas recomendadas	70
3. La utilidad de la Inteligencia Emocional en el trabajo: ¿con qué constructos se relaciona?	72
3.1. Marco y niveles de análisis	72
3.2. Inteligencia Emocional y resultados positivos del trabajo	73
3.2.1. Rendimiento en el trabajo	74
3.2.2. Actitudes y conductas positivas en el trabajo	82
3.2.3. Éxito profesional	90
3.2.4. Liderazgo	92
3.2.5. Calidad del servicio y satisfacción del cliente	95
3.2.6. Cambio organizacional	97
3.3. Inteligencia Emocional y resultados negativos del trabajo	100
3.3.1. Conflicto y negociación	100
3.3.2. Estrés y burnout	108
3.3.3. Conductas contraproducentes	113
Cuadro resumen	117
Estudio de caso	119
Preguntas de autoevaluación	122
Lecturas recomendadas	123
4. Entrenando la Inteligencia Emocional	125
4.1. El desarrollo de competencias emocionales	125
4.1.1. Resultados del entrenamiento emocional basado en el modelo de habilidad	126
4.2. Entrenamiento en percepción, valoración y expresión de las emociones	128
4.3. Entrenamiento en el uso de las emociones	135
4.4. Entrenando la comprensión emocional	137
4.5. Entrenando la regulación emocional	140
Cuadro resumen	144
Estudio de caso	145
Preguntas de autoevaluación	146
Lecturas recomendadas	146
Claves de respuesta	148
Bibliografía	152

