



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES

Título del trabajo

LA IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA
EMOCIONAL EN EL FUNCIONAMIENTO INTERNO
DE LAS ORGANIZACIONES

Autor/a: Diana Paramés Vázquez
Director/a: Gisela Isabel Delfino López

Madrid
2021/2022

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN | 3 |
| ABSTRACT | 3 |
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| DESARROLLO | 6 |
| 1. ¿QUÉ ES UNA EMOCIÓN? | 6 |
| 2. INTELIGENCIA EMOCIONAL | 7 |
| 2.1. ORÍGENES DEL CONCEPTO INTELIGENCIA EMOCIONAL | 7 |
| 2.2. INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO CONCEPTO | 8 |
| 2.3. MODELOS TEÓRICOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL | 9 |
| 2.3.1. GOLEMAN | 9 |
| 2.3.2. BAR-ON | 11 |
| 2.3.3. RELACIÓN ENTRE EL MODELO DE GOLEMAN Y BAR-ON | 11 |
| 2.3.4. MAYER Y SALOVEY | 12 |
| 2.3.5. MODELOS MIXTOS Y DE HABILIDADES | 13 |
| 2.3.6. OTROS MODELOS DE COMPETENCIAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL | 13 |
| 3. APORTACIÓN DE LA IE EN LAS ORGANIZACIONES | 14 |
| 4. LIDERAZGO | 16 |
| 4.1. IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO | 18 |
| 5. RELACIÓN ENTRE IE Y ESTRÉS LABORAL | 19 |
| 6. CONDUCTAS DEL LÍDER COMO PRONÓSTICO DE ESTRÉS LABORAL DE LOS SUBORDINADOS | 20 |
| 7. RELACIÓN ENTRE IE, ÉXITO, DESEMPEÑO LABORAL Y PRODUCTIVIDAD | 22 |
| DISCUSIÓN | 24 |
| REFERENCIAS | 29 |

RESUMEN

El presente trabajo de fin de grado ha pretendido analizar la influencia que tiene la inteligencia emocional en las organizaciones. En un primer momento, se ahondó en conocer qué función tienen las emociones, lo relevante que es tener la capacidad de identificarlas y el significado que las emociones otorgan a los acontecimientos; a su vez se indagó en los orígenes de la inteligencia emocional para saber de dónde surge dicho concepto. Posteriormente, se definió qué es la inteligencia emocional y se citaron múltiples autores con sus teorías respectivas, entre los que destacan, Goleman, Mayer y Salovey y Bar-On.

En otra instancia, se especificaron las competencias necesarias a desarrollar para potenciar una buena inteligencia emocional y la manera de gestionarla eficazmente. Y finalmente, se ha evidenciado cómo se manifiesta, en su caso, en el funcionamiento de las organizaciones y su influencia efectiva. Cómo tener dicha inteligencia emocional en las organizaciones se relaciona con un mayor desempeño laboral, éxito, y un menor estrés laboral, desembocando así, en un liderazgo óptimo.

Palabras clave: Inteligencia emocional, liderazgo, productividad, estrés laboral.

ABSTRACT

This end-of-degree project has attempted to analyze the influence of emotional intelligence on organizations. At first, it delved into knowing what function emotions have, how relevant it is to have the ability to identify them and the meaning that emotions give to events; at the same time, the origins of emotional intelligence were investigated to find out where this concept came from. Subsequently, what emotional intelligence is was defined and multiple authors were cited with their respective theories, among which Goleman, Mayer and Salovey and Bar-On stand out.

In another instance, the necessary skills to develop to promote good emotional intelligence and how to manage it effectively were specified. And finally, it has been shown how it manifests itself, where appropriate, in the functioning of organizations and their effective influence. How having such emotional intelligence in organizations is related to greater work performance, success and less work stress, thus leading to optimal leadership.

Keywords: Emotional intelligence, leadership, productivity, work stress.

INTRODUCCIÓN

La “Inteligencia Emocional” (IE) es aquella inteligencia que permite reconocer las emociones tanto propias como ajenas. Hace referencia a la capacidad de comprender las emociones, va a facilitar conocer cómo actuar o pensar ante una situación determinada ejercitándola de la mejor forma posible (Mayer y Salovey, 1990).

Si se analiza los antecedentes, previamente la inteligencia únicamente se ceñía a aspectos racionales y cognitivos, sin embargo, ello ha quedado superado concluyéndose que las destrezas van más allá de lo intelectual y son transcendentales para fomentar la capacidad de resolución de problemas y actuar de forma inteligente (Weschler, 1943).

Se ha evidenciado que aquella población que tiene una Inteligencia Emocional más potenciada se sobrepondría con mayor facilidad a los cambios y afrontaría de una mejor manera las situaciones difíciles. De esta forma, la inteligencia cognitiva por sí sola, no está relacionada de forma directa con una buena productividad laboral, sino que los aspectos determinantes son los emocionales y los interpersonales (Goleman, 1998).

Así, diversos estudios ponen de manifiesto que la variable compromiso correlaciona de forma positiva, y es a su vez un elemento predictivo de la inteligencia emocional, puesto que los individuos comprometidos con la organización serían capaces de hacer frente a situaciones angustiosas y desafiantes (Goleman, 1995). Además, los sujetos a los que les resulta satisfactorio pertenecer a la empresa, van a tener un mayor control y dominancia con respecto a sus propias emociones (Goleman y Cherniss, 2005; Salvador y Garcia, 2010).

Palmer et al. (2003), determinan que la IE es una herramienta de medida eficaz en el mundo empresarial para reconocer a los líderes eficaces. En este sentido, Alessio (2010) considera la Inteligencia Emocional como una de las contribuciones esenciales en el mundo empresarial. La define como la totalidad de destrezas que sirven para regular las emociones propias y comprender las de los demás y a la par, favorecen la toma de decisiones en el entorno.

En virtud del análisis de ciertos estudios (Carmona-Fuentes et al., 2015), se puede observar cómo las emociones tienen un estrecho vínculo con el desempeño laboral y además cómo el rendimiento en el trabajo puede verse influido cuando los trabajadores se enfocan en sus emociones. Este concepto lo evidencian Newstrom et al., (2003) mediante análisis

exhaustivos, en donde observan que algunas habilidades como disponer iniciativa, una comunicación óptima, saber trabajar en equipo, etc. maximizan los resultados laborales.

De esta manera, el efecto de la inteligencia emocional se puede traducir en una mayor satisfacción a nivel personal en su trabajo, que, como consecuencia de la misma, deriva en una mayor identidad y compromiso con la organización, así como en una mayor adaptación y flexibilidad frente a los cambios (Carmeli, 2003; Vakola et al., 2004).

Por otro lado, es importante reseñar la complementariedad de todo lo expuesto con el concepto de liderazgo. La IE es, además, una habilidad indispensable para ser un líder socialmente efectivo en sus responsabilidades y tareas (George, 2000), ya que es esencial tener conocimiento de cómo utilizar las emociones para saber influenciar y comunicar (Lopes et al., 2004).

Además, que un líder disponga de IE, le otorga la habilidad de intuir y percibir las necesidades de sus fieles (Anand y Udaya Suriyan, 2010, citado por Torres y Matviuk, 2012), y de controlar la tensión laboral para poder aumentar el bienestar de los trabajadores con el objetivo de impulsarles a conseguir sus metas y objetivos (Bass y Riggio, 2006; Peiró y Rodríguez, 2008).

El problema surge cuando se ocasionan deficiencias naturales diversas en las organizaciones y se encauza de manera deficiente los aspectos emocionales, como pudiera ser el caso de la ausencia de empatía hacia el resto de los trabajadores, o formas de comunicación y relación no satisfactorias (Ceballos, 2012). Ante ello, Paz-Bermúdez et al., (2003) señalan la necesidad de desarrollar y capacitar a los trabajadores a potenciar las emociones por sí mismas, sin tener en cuenta el significado que pueda tener en el ámbito laboral.

Con todo esto, y dada que la complejidad de las empresas hoy en día es cada vez mayor, el presente trabajo que se desarrolla tiene como objetivo final estudiar mediante una revisión bibliográfica el valor de la inteligencia emocional integrada en las estructuras organizativas, su importancia y la necesidad del desarrollo de la misma, considerando el efecto que las emociones bien encauzadas pueden tener en las empresas, dándose un óptimo liderazgo y desempeño, y una reducción del estrés laboral.

De esta forma, disponer en una organización laboral de una adecuada gestión de la inteligencia emocional, hará que en determinados momentos el concepto de “resiliencia” o “capacidad de adaptación”, sea la diferencia necesaria entre empresas que sean rentables o no, objetivo último en todo tipo de organización empresarial.

DESARROLLO

1. ¿QUÉ ES UNA EMOCIÓN?

Una emoción une el pensamiento y la acción, se le considera el impulso para actuar, y cada tipo de emoción causa una acción diferente. Las emociones además sirven para alertar de una situación de peligro que nos impele a actuar en modo de defensa (Goleman, 2005). De esta manera, las emociones aparecen automáticamente y cumplen la función de supervivencia.

Las emociones guían el pensamiento y la posterior acción y a su vez nos permiten la toma de decisiones o la resolución de problemas junto con el coeficiente intelectual en un rango menor de tiempo que un análisis lógico minucioso. La inteligencia emocional requiere como aspecto transcendental, que se aprenda a reconocer las emociones, se valoren, y que se responda apropiadamente a ellas aplicando eficazmente la información y energía en nuestra vida y en nuestro trabajo (Cooper y Sawaf, 2006).

Dichos autores también afirman que las emociones otorgan significado a los acontecimientos y son las que nos llevan a reflexionar sobre las cuestiones vitales; dan lugar a creatividad, iniciativa, curiosidad y transformación, mientras que por otra parte el razonamiento lógico evita los impulsos desviados. Asimismo, un exceso de emoción acarrea una perturbación en el razonamiento mientras que la ausencia de la misma genera también un problema ya que cumplen la función de ser adaptativas y funcionales a las circunstancias.

Ya a finales del siglo XIX, Darwin (1872) planteaba cómo los seres humanos y animales tienen diversas maneras de expresar las emociones. Así, las emociones surgían para dar a conocer al otro qué intenciones se tienen. Las emociones están caracterizadas por varios elementos: motor, fisiológico, neurológico, experiencia subjetiva y motivacional (Mulligan y Scherer, 2012). Las estructuras cerebrales involucradas son la corteza prefrontal y el sistema límbico (Phelps y LeDoux, 2005).

Asimismo, se encuentra la teoría postulada por Ekman (1992) de que existen seis emociones básicas, siendo éstas el miedo, enfado, alegría, sorpresa, asco y tristeza. Tomar conciencia de una emoción, consiste en identificar con sutileza cuáles son los sentimientos tanto propios como del resto de personas. Asimismo, el reconocimiento de las emociones agradables es tan necesario como el de las desagradables ya que esto permitirá lidiar con una situación con éxito y su consecutiva autorregulación (Caruso y Salovey, 2012).

En este mismo sentido, Lawler y Thye (1999) considera las emociones como formas de evaluar un acontecimiento positiva o negativamente, en donde entran en juego estructuras cognitivas, fisiológicas y neurológicas. Las emociones como tal no se clasifican en positivas o negativas, sino que son igual de imprescindibles en función de la situación que se esté viviendo; además revelan información importante en nuestro proceso vital generando de esta forma consecuencias beneficiosas.

George (2000) diferencia entre estado de ánimo y emoción, siendo esta primera un estado general que posee el individuo de baja intensidad y que no está vinculado a ningún suceso. Sin embargo, las emociones que tienen una mayor intensidad interfieren en el pensamiento y las conductas y son provocadas por alguna demanda o suceso del entorno.

2. INTELIGENCIA EMOCIONAL

La Inteligencia emocional (IE) así, es la habilidad bien empleada para identificar y reconocer los sentimientos propios y ajenos; además alude a la capacidad de manejarlos para lograr ciertos fines que serían fructíferos para gestionar organizaciones y conseguir un funcionamiento saludable en cualquier entorno productivo. Sería la destreza a la hora de identificar, integrar y regular las emociones propias, reconocer las de los demás, y manejar esta información en orden a dirigir nuestro propio pensamiento y comportamiento (Fernández Berrocal et al., 2003).

2.1. ORÍGENES DEL CONCEPTO INTELIGENCIA EMOCIONAL

Hilgard (1980) ya mencionó tres pilares de la mente: cognición, emoción y motivación; el conjunto de las mismas forman la personalidad y operaciones mentales esenciales. Primeramente, la cognición es lo que se conoce, es la forma de representación mental de la realidad, en dicho proceso actúa la atención, la memoria, el aprendizaje, etc. En segundo lugar, la motivación, es lo que se desea, orienta las acciones para satisfacer las metas que

se plantean. Finalmente, las emociones que implican qué es lo que se siente, son la expresión de la conducta, fenómeno subjetivo de la experiencia.

En la inteligencia emocional se da la participación de los conceptos de razón y de emoción, aspectos estrechamente vinculados y que remiten a Aristóteles, ya que éste planteaba que las emociones son el factor esencial motivador de la conducta del individuo. En un primer lugar, emoción e inteligencia se entendían como conceptos que se desarrollaban de forma independiente; más tarde sin embargo, se relacionan ambos términos integrándose mutuamente y entre sí (Fernández-Berrocal y Extremera 2006).

El estudio de la inteligencia se empieza a abordar en el siglo XX y se plantea la posibilidad de integrar aspectos no solamente cognitivos. Así, Thorndike (1920) habló de la relevancia de otro concepto diferente como es la inteligencia social, como antecedente de la IE, determinada como la habilidad de entender, motivar y dirigir a las personas para que actúen intelectualmente en las relaciones sociales.

Wolff et al., (2002) consideran transcendental diferenciar entre inteligencia y competencia emocional. El primer término alude a la habilidad de identificar y emplear las emociones. La competencia emocional es la capacidad de manejar situaciones de manera intrapersonal e interpersonal. Esta habilidad influye en un mayor rendimiento laboral.

2.2. INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO CONCEPTO

En la década de los 90, como ya hemos visto, se produce el nacimiento como concepto del objeto del presente estudio. Mayer y Salovey (1990) acuñaron el término de “inteligencia emocional” definiéndolo como la habilidad de gestionar las propias emociones y ajenas discerniéndolas y utilizando esta información para guiar la conducta y el pensamiento.

Posteriormente Mayer y Salovey (1997) revisan dicha teoría y la modifican, definiendo la misma como la destreza de percibir, entender y controlar las emociones para potenciar el desarrollo del individuo a nivel intelectual y emocional. Weschler (1943)

propone que poseer dicha inteligencia, permitirá al individuo manifestar los sentimientos de manera satisfactoria y funcional. También, afirma que cada decisión por intrascendente que sea involucra el papel activo de las emociones.

Dicho concepto, fue divulgado y popularizado por Goleman (1995) a finales de la década de los 90 del siglo pasado. Definiendo la IE como la destreza de identificar las emociones y

de dar una respuesta frente a dichos estímulos emocionales, favoreciendo de esta manera, una mayor adaptación y flexibilidad frente a los cambios.

Se destaca McClelland (1998) como ideólogo en la materia, ya que estudia la mencionada inteligencia emocional en las organizaciones. Demuestra que las empresas que tienen capacidad de motivación, conciencia y destrezas a nivel social van a conseguir mejores resultados y superar los objetivos de ingresos anuales, por lo que se puede observar la relación y por tanto la importancia de la materia objeto de nuestro estudio con la productividad empresarial.

Bar-On (2000) y Druskat y Wolff (2001) la definen como un conjunto de habilidades y conocimientos sociales y emocionales que tiene repercusión en la capacidad de enfrentarse a las demandas del entorno. Así y profundizando en el concepto de IE, Olguín (2015), la entiende como la destreza de sentir, identificar, entender, regular y modificar las emociones propias y ajenas, dirigiéndolas y expresándolas de forma equilibrada, como podemos observar, un concepto integral de la materia.

2.3. MODELOS TEÓRICOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

2.3.1. GOLEMAN

Goleman (1995) define la IE como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar adecuadamente las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones" (p.89), y organiza las emociones en torno a cinco destrezas discerniendo entre aptitudes personales y sociales.

Las tres primeras se consideran aptitudes personales e incluyen:

1. **El autoconocimiento**, es decir saber detectar y reconocer las emociones propias en el momento en el que surgen. Como decía Sócrates (siglo V a.C) significa conocerse a uno mismo. No poner nombre ni identificarlas, implicaría una omisión en el control de las mismas. Para ello es necesario hacer una autoevaluación concisa y confiar en uno mismo. Es el tener conciencia de sí mismo, la capacidad para conocerse y detectar las fortalezas y debilidades. Sería la identificación de las emociones y en qué medida influyen en el comportamiento (López, 2003).

2. Posteriormente, la **autorregulación**, de esta forma, habría que redirigirlas para poderlas expresar de forma adaptativa, de una forma adecuada tomando conciencia de ellas, y adaptándose y siendo flexibles ante los cambios del entorno. Es el propio control

emocional, disponer el conocimiento de mantener la tranquilidad y no ser impulsivo y arrastrarse por los sentimientos.

3. El siguiente paso sería originar la **automotivación**, sería aquel deseo por lograr algo concreto. La emoción y la conducta están estrechamente vinculadas, ejerciendo un papel de gran importancia la motivación, el compromiso, el optimismo y la iniciativa. Enfocar las emociones y la atención hacia un objetivo o meta a través de la motivación, de la demora de beneficios, y del autocontrol.

Por otro lado, se pueden observar cómo las dos últimas hacen referencia a aptitudes sociales abarcando:

4. La identificación de las emociones ajenas mediante la **empatía** para conocer qué es lo que necesita el resto, es decir, comprender sus necesidades y ayudar a los demás. Es el reconocimiento de los estados emocionales de los otros, aquello que sienten. Capacidad para ponerse en el lugar del otro e interpretar las señales que emiten (Molina, 2012).

5. Y como consecuencia de todo ello, finalmente se generarían **relaciones sociales óptimas** mediante una comunicación efectiva para poder interactuar de forma funcional. Las habilidades interpersonales están enlazadas con la facilidad de relacionarse con otras personas y teniendo en cuenta lo que las otras personas están sintiendo en un determinado momento (requiere de la empatía previamente mencionada). Para ello es necesario, saber escuchar y comunicar, resolver conflictos, persuadir y liderar, crear vínculos sanos y cooperar (Roca, 2005).

Boyatzis y Goleman (2002) indican que aquel que puntúe alto en dichas competencias, sería considerado como una persona eficiente, satisfecha y con un elevado rendimiento y productividad. Por el contrario, aquel que puntúe bajo, no será capaz de tener un control de sus emociones e influirá negativamente en sus habilidades para trabajar viéndose envuelto en una constante lucha de pensamiento interno.

Además, menciona que las personas con un autoconocimiento elevado son capaces de identificar sus debilidades y no les supone ningún temor. A su vez, indica que quién es capaz de autorregularse, será capaz de controlar sus impulsos y orientarlos hacia el logro de objetivos.

También establece que una persona con una inteligencia emocional desarrollada va a poseer puntuaciones elevadas en las siguientes capacidades: empatía, aplazamiento de las

gratificaciones, autocontrol, regulación de la ansiedad e impulsos, ser optimista ante situaciones frustrantes, confianza interpersonal, y tener conciencia de sus propias emociones y las ajenas (Goleman y Cherniss, 2005).

2.3.2. BAR-ON

Según Bar-On (2000) la IE es el entrelazado de destrezas personales, sociales y emocionales que influyen en la habilidad de lograr el éxito y superar adversidades y las demandas del entorno. Dichas destrezas las clasifica en torno a cinco ejes:

1. **Habilidades intrapersonales**, en donde prima la independencia, autoconciencia emocional, autoestima y capacidad para expresar los propios pensamientos, sentimientos y valores. Sería el entenderse a uno mismo (Prieto et al., 2008).

2. **Habilidades interpersonales**, en donde destaca como factores principales, la empatía y la responsabilidad social. Sería el entender a los demás (Pacheco y Berrocal, 2004).

3. **Adaptación social**, sería la capacidad de resolución y afrontamiento de los problemas que surgen de manera eficaz, la capacidad para adaptarse a las demandas sociales y cambios.

4. **Factores estresantes**, sería el lidiar con aquellas emociones fuertes, siendo tolerante al estrés y dándose una autorregulación de los impulsos en el entorno social

5. **Uso del humor** para que predomine el optimismo y la positividad el cual contribuye a una automotivación para lidiar con los sucesos desafiantes (Mulligan y Scherer, 2012).

2.3.3. RELACIÓN ENTRE EL MODELO DE GOLEMAN Y BAR-ON

Ambos modelos tienen aspectos en común:

-El autoconocimiento planteado por Goleman (1995) es similar al que plantea Bar-On (2000) refiriéndose a la autoconciencia emocional dentro de las habilidades interpersonales.

-Goleman (1995) habla de la empatía y Bar-On (2000) al exponer las habilidades interpersonales también enuncia la misma.

-Bar-On (2000) al determinar los factores estresantes, alude a la autorregulación que expone previamente Goleman (1995).

-Bar-On (2000) al tratar la adaptación social, hace referencia a la capacidad para adaptarse a las demandas sociales y cambios, y a su vez Goleman (1995) habla que para que se dé la autorregulación hay que adaptarse y ser flexibles ante los cambios del entorno.

-Bar-On (2000) al definir las habilidades interpersonales hace referencia a la responsabilidad social, Goleman (1995) tiene en cuenta la aptitud de generar relaciones sociales efectivas concretando que para ello es necesaria la cooperación y la empatía teniendo en cuenta lo que las otras personas están sintiendo en ese momento.

2.3.4. MAYER Y SALOVEY

Mayer y Salovey (1990), que acuñaron el origen del citado concepto, diseñan un modelo que otorga importancia al componente cognitivo, que presenta capacidades mentales concretas para la identificación y la clasificación emocional. Dichos autores defienden que se denomine IE, ya que en las dificultades cognitivas aparece el componente emocional que debería de ser analizado y difiere su procesamiento de la información no emocional (Mayer y Salovey, 1993).

Reconocen que el citado concepto forma parte de la inteligencia social, entrelazándose ambas, ya que comprende por una parte un componente afectivo en la capacidad de resolución problemas y por otra parte, el pensamiento constructivo definido por Epstein (1994), Este propone que las personas se adaptan al entorno social con el soporte de dos sistemas de procesamiento diferentes, interactuando continuamente, siendo estos, el sistema experiencial (se basa en los pensamientos aprendidos por experiencias vividas) y el sistema racional (se basa en comprensión y racionalidad).

Plantean los siguientes cuatro pasos en el estudio de su modelo:

1. En este sentido, sería necesario primeramente **detectar las emociones y sentimientos** que se tiene en un determinado momento con el fin de lograr la capacidad de comunicación. En este punto es donde se distinguen las emociones fingidas de las reales (Brito, 2016).
2. Posteriormente, se **utilizan dichas emociones** en distintas áreas para conseguir ciertos resultados, todo ello con el fin último de tomar decisiones y generar soluciones a un problema que surge y que es necesario abordar, es decir, se emplean las emociones de manera adecuada lo que permite orientar el pensamiento para la resolución de problemas.
3. En tercer término, se da la **comprensión de las emociones**, la relación entre las mismas, y se analiza el razonamiento o las causas subyacentes a ellas. Conocer las emociones y su significado implicaría ser capaz de plasmarlas mediante un amplio vocabulario emocional, etiquetándolas y reconociendo las más relevantes y además permitiría anticipar emociones futuras mediante un profundo análisis (Pacheco y Berrocal, 2004).

4. Finalmente, es necesario **regularlas y conducirlas**, ejerciendo un control sobre las mismas. La información de las emociones influye en la cognición y deben de ser integradas con el componente intelectual para así poder emitir juicios y dar respuestas conductuales. Es necesario permanecer abiertos a todo tipo de sentimientos, tanto agradables como desagradables.

2.3.5. MODELOS MIXTOS Y DE HABILIDADES

En relación con lo expuesto previamente, Fernández-Berrocal y Extremera (2006) establecen una clasificación comúnmente aceptada en el ámbito de la IE discriminando entre modelos mixtos y de habilidades. Los modelos teóricos de Bar-On (2000) y Goleman (1995) se consideran modelos mixtos, mientras que el modelo teórico de Mayer y Salovey (1990) modelo de habilidades.

Los “modelos de habilidades” explican la IE mediante aspectos de procesamiento de la información emocional omitiendo los aspectos de la personalidad. Defienden que existe una manera de expresar las emociones de forma inteligente y generando un bienestar a través del cumplimiento de valores y normas. Por otro lado, con “mixtos” aluden a aquellos modelos que otorgan importancia a factores de la personalidad como por ejemplo el autocontrol, la motivación y la asertividad.

2.3.6. OTROS MODELOS DE COMPETENCIAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

En referencia a los principios que exponen los autores citados anteriormente (Bar-On, 2000; Goleman, 1995; Mayer y Salovey, 1990), se entiende que los componentes de la inteligencia son necesarios para la comprensión del concepto que se estudia. A continuación, se procederá a detallar la perspectiva de otros autores para tener una visión más amplia del tema que se aborda.

Bisquerra (2008) diseñó un modelo competencias en el marco de la Inteligencia Emocional, discerniendo cinco tipos diferentes:

1. **Conciencia emocional**, consiste en poner nombre a las emociones de uno mismo y ajenas mediante la introspección y la observación.
2. **Regulación de las emociones**: se basa en responder consistentemente a las emociones que vivimos. Hace referencia a la capacidad de autorregularse, ser empático, ser competente a la hora de postergar recompensas, tener tolerancia a la frustración y la ira, y hacer frente a las adversidades.

3. **Autonomía emocional:** es la facultad por la que el entorno y las demandas externas no influyen definitivamente en el sujeto. Para ello, se precisa confianza en si mismo, motivación, buena autoestima, y sentimiento de potencial y responsabilidad.

4. **Competencia relacionadas con el bienestar y la vida:** es el conjunto de valores, creencias y conductas que fomentan el bienestar personal e interpersonal. Para llegar al bienestar emocional hay que generarlo de forma activa y voluntaria.

5. **Competencia social:** las emociones están estrechamente vinculadas a la socialización. El saber escuchar y tener empatía promueven un clima beneficioso para un trabajo grupal agradable y con un elevado rendimiento.

En último término, Gómez et al. (2000), relacionan la inteligencia emocional con las competencias de autocontrol, motivación, agilidad cognitiva, constancia y exaltación; siendo éstas las que modelan las características de la personalidad fomentando la generosidad y la autodisciplina imprescindibles para una adaptación favorable a la sociedad.

Finalmente, y acorde a las diferentes teorías en relación al tema abordado, a la formulación de las mismas, y como síntesis de todas ellas, se trata la IE como la manera en la que entendemos el mundo e interactuamos con el entorno a través de las emociones, las actitudes y las destrezas como la motivación, la conciencia de uno mismo, el control, la confianza, que conforman la personalidad indispensable para una efectiva adaptabilidad social (Gómez, et al., 2000; Olguín, 2015).

3. **APORTACIÓN DE LA IE EN LAS ORGANIZACIONES**

Como desarrollo de todo lo anteriormente referido, se aprecia una relación evidente entre la IE y los negocios. Es necesario tener en cuenta los cambios constantes que se dan en el día a día, y consecuentemente, las empresas deben responder ante los mismos para así lograr el éxito. Goleman, en su libro “la inteligencia emocional en la empresa” (1998), manifiesta la importancia de dominar ciertas aptitudes para un comportamiento laboral idílico que incida de manera saludable en el entorno empresarial. Las tres aptitudes más buscadas por las organizaciones con respecto a sus empleados son la capacidad óptima de comunicación, habilidades sociales, y la proactividad e iniciativa.

Distintos autores han estudiado el rol decisivo que tiene la IE en el individuo y la influencia relevante que puede tener en su entorno laboral. En función de su desarrollo, afectará

positiva o negativamente a la organización. Concretamente, una buena regulación, propiciará la destreza a la hora de lidiar con los problemas en el ámbito de los negocios, la creación de relaciones sociales óptimas, una adaptación y flexibilidad óptima ante los cambios, o la formación de una cultura organizacional positiva. A su vez, contribuye a un aumento de destrezas y talento (Vakola et al., 2004).

Abraham (1999) determina que la disonancia emocional disminuía la satisfacción y el compromiso con la organización. Dicho compromiso, Herrbach (2006) lo asocia con la presencia de estados emocionales positivos y Dvir, et al. (2004) con el vínculo emocional establecido por el líder.

También, se tiene en cuenta la importancia del aprendizaje constante en el puesto desempeñado, la habilidad de saber escuchar y comunicarse, la adaptación y creatividad frente a las dificultades, automotivación y confianza, trabajo en equipo y cooperación, e iniciativa (Goleman, 1998).

De esta forma se debe de ser emocionalmente competente para el manejo de los comportamientos en aras a ejercer una influencia bien orientada, así autores como Saarni, (2000) aseveran que una inteligencia emocional desarrollada implica ser eficiente a la hora de manifestar las emociones en las interacciones sociales. Se debe ser capaz y funcionalmente competente para todo ello, en este sentido determina que se debe disponer de diversos requisitos:

1. **Conciencia de sí mismo**, entendiéndolo como autoconfianza, autovaloración y conciencia emocional propia.
2. **Autogestión**, aquí estarían incluidos conceptos como el optimismo, el autocontrol emocional, la transparencia, los logros, la adaptabilidad o la iniciativa personal.
3. **La Gestión de las relaciones**, que abarcaría diversos factores críticos y de diversa índole, como puede ser la habilidad de influir en el resto de las personas liderando de la mejor forma posible, promoviendo el desarrollo de los otros, teniendo la capacidad de construir lazos organizativos, favoreciendo los cambios, y siendo capaz de trabajar en equipo lidiando con los conflictos que surjan.
4. **La Conciencia social**, entendiéndola como predisposición a la empatía y a la conciencia de la organización o el servicio.

Por otro lado, Vergel (2011), considera que las competencias que posicionan a una persona en el éxito son la iniciativa que incluye esa adaptación constante a los cambios y la motivación de logro. Adicionalmente, la influencia que abarca la habilidad de liderar y formar equipos para trabajar; y finalmente la empatía, entendida como la destreza a la hora de manejar el desarrollo de los demás de manera eficiente revirtiendo en un mejor funcionamiento del engranaje organizativo.

4. LIDERAZGO

Es necesario abordar lo que supone el concepto de Liderazgo en consonancia con la IE. Kaufmann (1997) analiza el liderazgo teniendo en cuenta las características personales, las conductas, la manera de influenciar a otras personas y su estilo de interactuar, el estatus a nivel jerárquico, y la experiencia propia que tiene de legitimidad.

Weschler et al. (1961) citado en Kaufmann (1997), defiende que liderar consiste en influenciar a otras personas en una determinada situación y orientar mediante la comunicación al cumplimiento de objetivos específicos. Un buen líder es aquel que es capaz de inspirar, crear motivación, dirigir y ayudar.

No obstante, unas severas diferencias entre un líder y un dirigente, Bennis (2003) expone que el directivo hace hincapié en la organización y el líder en cada individuo; el directivo gobierna y conserva, en cambio el líder es creativo y fomenta el crecimiento personal. El directivo controla y el líder genera un clima de seguridad, el directivo se centra en lo inmediato y el líder en lo futuro, el directivo en la forma de hacer las cosas y la fecha de actuación, mientras que el líder en lo que se debería de hacer y la razón.

Por otro lado, en el contexto de las organizaciones, se establece una relación entre un liderazgo efectivo y la consecución de objetivos, siendo de vital importancia analizar el liderazgo desde una perspectiva de supervisión con el fin de conseguir las metas tanto a nivel individual como grupal y a su vez promover que el trabajador este motivado, satisfecho y sea eficaz en el entorno laboral. Y desde una perspectiva estratégica en donde el líder se encarga de que se estén cumpliendo las funciones requeridas de la organización (Antokanis, 2003).

Goleman (2005) detalla seis tipos distintos de liderazgos. Sin embargo, solo cuatro de ellos son eficaces e influyen creando un clima laboral favorable y en la productividad. Además,

un buen líder no solo tiene un estilo de liderar sino que combina todos ellos siendo flexibles y adaptándose a los acontecimientos dados. Estos estilos de liderazgo son:

1. **Estilo coercitivo:** Alude al estilo enfocado desde el punto de vista disciplinario y eminentemente jerárquico con lo que queda omitida la creatividad y la iniciativa. Así este estilo no aporta nada desde la vertiente de la inteligencia emocional.

2. En el **estilo orientativo:** el líder tiene claro lo fundamental que es su aportación organizativa y como está vinculado a la inteligencia social, propone en todo momento la implicación del personal a su cargo mediante actitudes motivadoras y la innovación en los métodos sin perder la orientación última de los objetivos previamente planteados, consiguen que los empleados se comprometan con su trabajo.

3. **Estilo afiliativo:** los vínculos con los trabajadores aquí son más importantes incluso que los objetivos últimos de organización. Lógicamente genera confianza en el líder como sujeto cercano, sin embargo, relega en última instancia los fines últimos en pos de la empatía. El líder lucha por crear un clima favorable y quiere que sus subordinados estén felices.

4. **Estilo democrático:** Otro estilo con predominancia de la inteligencia emocional es el estilo democrático. No es recomendable para optimizar una organización, se da demasiada importancia a la opinión del trabajador y puede acabar desencadenando problemas organizativos. Esta relación tan directa con los trabajadores en primera instancia puede ser buena, pero tiene múltiples deficiencias. En algunas ocasiones puede servir de puente para actuar desde otro estilo de liderazgo posteriormente.

5. **Estilo ejemplar:** este estilo es extremo en su orientación. Exige altas actitudes en todo momento y no permite la creatividad, únicamente tiene claro los fines últimos y por tanto requiere de él mismo y su equipo que no se aparten de la ruta previamente establecido. Genera demandas excesivas y desmesuradas a los trabajadores.

6. **Estilo formativo:** Otra forma de actuar por los líderes que está relacionada de manera estrecha con la inteligencia emocional es a través del estilo formativo. En esta forma de actuar se cuenta con los empleados de manera extraordinaria, aprecian la responsabilidad de los mismos y valoran los procedimientos para adquirir mediante la enseñanza un proceder óptimo, evidentemente el proceso puede ser más prolongado, pero sin duda alguna incidirá en el buen funcionamiento final. Los líderes animan a crear metas a largo plazo y que les suponga un reto.

Según Cherniss y Goleman (2005), la conjunción de diversos factores como la autoconciencia por una parte, el tener en cuenta las reacciones diversas de cualquier empleado y cómo se encuentran en su ambiente laboral, y por tanto la implicación con ellos con el fin de revertir actitudes emocionales negativas, es sin duda un elemento vertebral fundamental en la salud laboral optimizada.

4.1. IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO

El liderazgo, por tanto, es un asunto relevante a tratar para entender la conducta dentro de las organizaciones. Un líder provoca el surgimiento de emociones en sus subordinados (Brief y Weiss, 2002), además influyen en su conducta y en la salud tanto de los mismos como de la propia organización (Thoresen et al., 2004). Por consiguiente, es transcendental analizar el vínculo entre el liderazgo y la conducta laboral.

El valor que supone el concepto de Inteligencia emocional hoy en día es muy valioso, porque une vertebralmente a las Organizaciones en sus factores críticos más importantes. Se debe disponer de aptitudes emocionales suficientes para utilizarlas como instrumentos esenciales en el manejo de las vicisitudes diarias. Así, aquellos líderes que perciban un elevado apoyo tendrán una mayor inteligencia emocional, esencial para inspirar y persuadir a sus subordinados (Senge, 2006, citado por Cooper y Sawaf, 2006).

Se evidencia cómo el tener capacidad de manejar de manera eficientemente las emociones propias y ajenas deriva en ejercer un liderazgo óptimo y eficaz (George, 2000; Kerr et al., 2006; Rosete y Ciarrochi, 2005; Leban y Zulauf, 2004). Además, se concluye que una Inteligencia Emocional desarrollada en los líderes deriva en una satisfacción de los trabajadores en el entorno laboral y a su vez un compromiso y una predisposición mayor con la organización (Wong y Law, 2002).

El liderazgo transformacional anteriormente mencionado, se convierte en un gran foco de estudio ya que al tener un gran componente emocional, hace que haya una estrecha relación con la Inteligencia emocional (Mandell y Pherwani, 2003). Se ha investigado que en concreto la comprensión y la gestión emocional guardan una relación directa con la IE. Newcombe y Ashkanasy (2002) encontraron que era de gran relevancia el lenguaje no verbal del líder frente al contenido de la información que pretendía transmitir, ya que interfería en la percepción que los subordinados tenían del líder. En el caso de un mensaje positivo acompañado de una emoción negativa, predominará esta última.

Cooper y Sawaf (2006) plantean cuatro pilares organizativos aplicables al líder de una organización, los que estarían formados por la conciencia de las emociones, que es una parte no tangible que se traduce en tener una gran intuición que permita prever cuál es la mejor manera de comportarse por medio de impulsos emocionales intuitivos y mediante la honestidad de las emociones.

En segundo lugar, disponer de destrezas emocionales que fomenten los lazos de confianza en la organización adaptándose con flexibilidad a cualquier obstáculo que surja y generando confianza con los subordinados, ya que en los grandes equipos el conflicto se vuelve productivo (Senge, 2006, citado por Cooper y Sawaf, 2006). La interpretación de lo que está sucediendo inferirá en el encuentro de soluciones.

Como tercer punto de estudio se destaca la profundidad de las emociones, que implica el desarrollo de las virtudes integrales que son necesarias manifestarlas con el elemento sustancial de compromiso y responsabilidad efectivo para que surta efecto y se inspire a los trabajadores.

En último término la “alquimia emocional”, que es el proceso mediante el cual se modela el crecimiento organizativo a través de las capacidades creativas que se encuentra diariamente a través de la intuición creando así nuevas oportunidades de futuro.

5. RELACIÓN ENTRE IE Y ESTRÉS LABORAL

El estrés laboral es como la percepción subjetiva de un individuo, causada por la experiencia de que hay demandas desmesuradas e incontrolables pudiendo generarle consecuencias negativas. Algunos estresores que establece Peiró y Bravo (1999) son los que se relacionan con el ambiente y las condiciones laborales, las características de la propia organización, el puesto de trabajo, las situaciones de estrés relacionadas con las relaciones sociales, etc.

Es necesario destacar diversos estudios donde se establece que las emociones y el estrés laboral están estrechamente relacionados. En base al estado emocional que tenga el individuo así afrontará los factores estresantes (Spector et al., 2001). Por lo tanto, la IE es relevante en el manejo del estrés. Slaski y Cartwright (2002), demuestran que los altos cargos con una buena inteligencia emocional habían padecido en menor medida estrés en la organización, habían logrado un mayor desempeño laboral y un bienestar psicológico y físico.

Salovey et al. (2009) evidencian que las personas inteligentes emocionalmente serán capaces de identificar las emociones, contemplar lo que las ha podido originar, y los posibles efectos; además desarrollarán tácticas para controlar dichos estados emocionales. Entienden a la IE de forma integrada con el pensamiento y con la manera de actuar, con el fin de ser capaz de disminuir las emociones y situaciones negativas.

Otro estudio (Palmer et al., 2003), establece que hay una clara relación entre IE, salud física y psicológica y estrés laboral. Se hizo un experimento con una muestra de 80 empresarios y los resultados evidencian que la destreza de identificar, expresar, orientar y tener un autocontrol de las emociones guarda un vínculo con el bienestar del individuo. Se estableció que el autocontrol tiene que ver con el estrés laboral, y que la identificación y expresión de las mismas, de la salud.

Según las investigaciones previamente mencionadas, las emociones negativas y el estrés laboral generado son la consecuencia de una relación no funcional entre la persona y su entorno existiendo entre ambas un acusado nexo causal. La manera en la que los individuos reconocen, manejan y usan la información proporcionada por las emociones, se relaciona en el sentido de cómo lidiará las situaciones estresantes y cómo se adaptará a ellas. Además, determina la calidad de vida y en un aumento del rendimiento (Ciarrochi et al., 2000).

6. CONDUCTAS DEL LÍDER COMO PRONÓSTICO DE ESTRÉS LABORAL DE LOS SUBORDINADOS

El vínculo que establecen líder y subordinados usualmente causa estrés laboral. Los supervisores o líderes pueden contribuir a generar situaciones estresantes en el trabajo por ejemplo planteando demandas desmedidas o recompensando de manera injusta el trabajo realizado, perjudicando así el bienestar del individuo.

O por el contrario, ejercer un liderazgo adecuado, influirá favoreciendo el clima laboral, ya que valoran las características personales de cada trabajador y fomentan a su vez su bienestar. Los distintos tipos de apoyo brindados por el líder (informativo, material o emocional) servirán para hacer frente al estrés (Peiró y Salvador, 1993).

La conducta por parte de un líder sino es acertada puede repercutir en el surgimiento de sentimientos y acontecimientos negativos en los trabajadores influyendo en su bienestar tanto físico como psicológico. Así mismo, los empleados que perciben que sus líderes son

inicos, sentirán una baja satisfacción con la organización, afectación psicológica, menor compromiso laboral y se producirá un conflicto entre la familia y la vida laboral (Tepper, 2000).

En episodios donde se agrava la situación, y se produce acoso psicológico por parte de los directivos, se considera un agente estresor importante para la víctima. Si se lleva a cabo un liderazgo tanto pobre como autoritario, los directivos facilitarán que se dé un clima donde se produzca dicho acoso laboral (Ashford, 1994; Peiró, 2004).

Se ha evidenciado que el vínculo que se forma con el líder se traduce en términos de apoyo social, y en último término en bienestar laboral. En un experimento realizado por Peiró et al. (2002), se obtuvo como resultado que el apoyo recibido por parte del supervisor era una forma de disminuir la tensión. Además, si el apoyo recibido proviene del mismo origen que los factores estresantes, será mucho más eficiente, considerándose “hipótesis de la congruencia”.

En un estudio en donde la muestra fue de mil trabajadores se estableció una relación indirectamente proporcional entre el apoyo brindado por el líder y la probabilidad de renunciar a la organización (Peiró y Rodríguez, 2008), que además supone una disminución del burnout o “síndrome del trabajador quemado” (Gil-Monte y Peiró, 2000). George (2000) determinó que los líderes que se muestran optimistas y activos ayudarán a que se motiven sus subordinados, sin embargo, los que se muestran con agobio y tensión propiciarán en sus subordinados emociones negativas.

Al realizar estudios longitudinales acerca del estrés y cómo los trabajadores lidian con estas situaciones se encuentra que se han realizado casi únicamente desde un criterio individual, teniendo en cuenta la evaluación y el significado que le da la persona ante un acontecimiento, la reacción emocional ante el mismo, las técnicas de afrontamiento que utiliza, la disociación entre los recursos que el individuo posee y las demandas exigidas.

No obstante, se debe aludir a cómo esta situación es vivida de forma grupal y compartida con el resto de los trabajadores, ya que no siempre se es tan independientes cómo se cree, por lo que habría que analizarlo desde un criterio colectivo para estudiar y entender el manejo del estrés laboral y así ser capaces de controlarlo y prevenirlo (Peiró, 2001).

Peiró y Rodríguez (2008) y Torkelson, et al. (2007), establecen dos tipos de afrontamiento. El “co-activo”, en donde los individuos pertenecientes a un grupo utilizan técnicas individuales similares, o bien por las creencias compartidas o por imitación o por presión del entorno social. Por otro lado, se encuentran las técnicas denominadas de “afrontamiento colectivo” en donde el grupo inicia de forma conjunta respuestas para controlar o evitar las situaciones estresantes en el mundo laboral.

Nelson y Simmons (2003), definen un nuevo concepto, el “eustrés”, que sería “una respuesta psicológica positiva ante un estresor, indicada por la presencia de estados psicológicos positivos” (p.292). Con el fin de que este fenómeno se dé, los líderes tienen un rol muy activo, en donde influyen en la creación de la interpretación y significado del trabajo.

En este ámbito un líder transformacional es transcendental, ya que motiva, considera las características propias de cada individuo y ayuda a producir estrategias para afrontar el estrés y generar el eustrés de sus subordinados, además mejora los recursos preexistentes y produce nuevos. Se implican para conseguir el logro y consistencia de objetivos, satisfacción laboral y del puesto de trabajo, y una reducción del “síndrome del trabajador quemado” (Schultz et al., 1995).

Además, un líder transformacional ayuda a construir estrategias de afrontamiento ante el estrés laboral colectivo basándose en el “afrontamiento proactivo” haciendo hincapié en futuras oportunidades potenciadoras, de esta forma el crecimiento (Schwarzer y Knoll, 2003). Este liderazgo destaca en la forma en la que los supervisores influyen en los subordinados creando un sentido, inspirándoles y a su vez ayudan a construir perspectivas y emociones compartidas.

7. RELACIÓN ENTRE IE, ÉXITO, DESEMPEÑO LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

Se extrae la interpretación, que en realidad existe una identificación correlativa entre el rendimiento de los trabajadores y el buen funcionamiento de las organizaciones que pretenden optimizar su desarrollo. Además, existen diversidad de autores que ahondan en sus estudios de la mención del éxito instrumentalizado a través de la IE, como pueden ser Aslan y Erkus (2008) incidiendo en la importancia de la IE frente al coeficiente intelectual con el fin de lograr el éxito en las organizaciones.

Carmona et al. (2015) mencionan que es muy usual encontrar personas con un alto coeficiente intelectual y que no realizan de forma eficiente su trabajo y aquellos quienes tienen el coeficiente intelectual no tan alto lleguen a elevados puestos en la empresa y realicen sus funciones en el puesto de trabajo de manera óptima.

Según Chiavenato (2002) el desempeño laboral es la capacidad o la eficacia que tiene el personal dentro de las organizaciones de producir un trabajo de buena calidad en un tiempo reducido y con poco esfuerzo. La ejecución de las funciones de manera adecuada y el logro de metas definidas previamente repercutirá en la satisfacción de la organización (Stoner, 1994).

Pereira (2012) lo interpreta por otro lado, como el nivel en el que el trabajador cumple los objetivos esenciales de la empresa. Dichos objetivos, son medidos en virtud de las aptitudes de cada individuo y el grado de contribución a la empresa. Además, Pereira, utiliza la evaluación del desempeño para reducir la disonancia laboral y la incertidumbre.

Werther y Davis (2008), por otro lado, refieren que la evaluación del desempeño es una herramienta de medida del rendimiento y el desempeño individual y grupal del empleado pudiendo así decidir con respecto a los resultados obtenidos. Es relevante dicha medición a la hora de generar conclusiones y por tanto cambios en la empresa.

Goleman (1995) entiende que la IE es un instrumento apropiado para entender el desempeño laboral de las personas, su rendimiento, su productividad, el éxito que alcanza la empresa y su correspondiente liderazgo. Determina que la disparidad que existe entre un trabajador mediocre y excelente se debe al conjunto de aptitudes que se denomina Inteligencia emocional. Entre las aptitudes que considera más fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones se encuentra la empatía, la automotivación, la constancia, la capacidad de controlar los impulsos y el entusiasmo.

Además, se afirma que la IE aplicada en el ámbito empresarial va a tener una mayor repercusión si aquellos que tienen altos cargos en la empresa tienen una mayor capacidad de autocontrol de las emociones, mayor capacidad de automotivación, provocan una mayor exaltación, tienen capacidad para trabajar en grupo, e iniciativa, disponen de capacidad de liderar e influir en los demás (Goleman, 1999). Además, tiene en cuenta cómo algunas destrezas, como la destreza de comunicarse y transmitir cierta información eficazmente, el compromiso con el trabajo, y el control de impulsos, influyen de forma

positiva en la productividad y en el éxito, siendo estas aptitudes emocionales de mayor importancia (70-90%) con respecto a las aptitudes o el cociente intelectual (10-30%).

Se establece que el éxito dentro del mundo empresarial queda sujeto a diversas variables. Olvera et al. (2002) concreta las siguientes: compromiso y capacidad de cooperación, la forma en la que se perciben los sucesos y los rasgos de personalidad, la reacción emocional ante distintos acontecimientos y el clima personal, social y laboral.

Para valorar la importancia de todo ello, hay que ser conscientes de que las consecuencias alcanzadas al presentar una IE potenciada no se centran exclusivamente en un rendimiento laboral elevado, sino que también, en cómo los trabajadores se encuentran de satisfechos en la organización, propagándose a su vez, en un mayor compromiso frente al trabajo y una tendencia al cambio (Carmeli, 2003). De todo ello, se extrae la interpretación de que en realidad existe una identificación correlativa entre el rendimiento de los trabajadores y el buen funcionamiento de las organizaciones que pretenden optimizar su desarrollo.

Valls Roig (1997), determina que la IE orienta el pensamiento y la conducta pudiendo así producir resultados favorables en los trabajadores. Benavides (2002) asevera que cuando el empleado trabaje en sus competencias, rendirá en mayor medida y el desempeño se verá beneficiado. Las competencias por otro lado, establecen un vínculo directo entre las interacciones interpersonales y la IE, a mayor IE mejor clima laboral y mayor eficiencia y mayor facilidad de trabajo en grupo (Cooper y Sawaf, 2006).

El entorno laboral, por tanto, exige una total adaptabilidad ante las circunstancias continuamente cambiantes y por tanto los trabajadores que dispongan de una avanzada inteligencia emocional estarán en disposición de adaptarse a cualquier circunstancia por difícil que sea y por tanto, se verá reflejado en un mayor desempeño laboral. Estos trabajadores van a ser capaces de trabajar grupalmente y cooperar, ser flexibles, y orientarse hacia las metas. En este sentido, serán eficientes a la hora de ejercer una influencia en las otras personas y trabajar con los mismos (Goleman y Cherniss, 2005).

DISCUSIÓN

Cómo síntesis de todo ello, se ha abarcado qué son las emociones, y la importancia de la inteligencia emocional destacando los orígenes del concepto, así como ciertos autores

reseñables y sus teorías con respecto a la IE, resaltando a Bar-On, Goleman y Mayer y Salovey.

Por otro lado, se ha tratado la transcendencia de este concepto en las organizaciones en el día a día, relacionándolo con la influencia que tiene el concepto mencionado previamente, en factores positivos tales como la productividad, desempeño laboral y un óptimo liderazgo promoviendo todos ellos la consecución de objetivos, la satisfacción y éxito de la empresa y un compromiso con el trabajo, entre otros. Y tratando aspectos negativos también, como es el estrés desarrollado en el ámbito organizacional por ausencia de la IE, vinculado directamente con el bienestar físico y psicológico.

En cuanto a la mejora de la IE hay que tener en cuenta que se exigen ciertas estrategias para el desarrollo de la misma. En este sentido, es esencial el concepto de que, en cualquier organización, el desarrollo de la creatividad y la competencia o sabiduría de los trabajadores normalmente no se valora de manera adecuada debido a que los directivos no requieren de su asistencia para solventar los problemas de gestión que van surgiendo.

Así, un directivo que estime como herramienta de gestión la IE empleará la metodología adecuada para contar con los empleados, trasladará a estos la formulación del problema para el aporte de alguna solución, que luego la evaluará en su caso si le interesa, con lo que implicará a toda la estructura organizativa y a su vez controlará los resultados.

A este respecto, se estarán utilizando los recursos humanos disponibles para la gestión eficientemente. Para ello, otro elemento sustancial es la motivación al empleado implicándolos en los objetivos determinantes de la empresa. Con lo que se allanará la creación de ideas entre los trabajadores, y en algunos casos repartiendo la toma de decisiones incentivando la implicación conjunta. La organización jerárquica es básica para gestionar organizativamente pero no para que los procesos funcionen mejor. Ello incidirá en la mejora del entorno laboral.

La IE tiene un alto impacto en los logros personales y profesionales (Del Valle Y Castillo, 2012). Así ha quedado sobradamente demostrado que los individuos con más IE rinden mejor en sus trabajos, están predispuestos a disponer de mayor liderazgo transformador y obtienen mejores rendimientos en todas las facetas como organizadores.

Por tanto, si está evidenciado que esta inteligencia influye de gran manera en la gestión del liderazgo. Todos los estudios que se desarrollen a partir de ahora estarán justificados, al tener aplicación directa en la gestión y en el grado de compromiso de los empleados. Esta es la tendencia a corto y medio plazo de la investigación en el tema. De esta manera sería interesante observar si los individuos están o no predispuestos a disponer de la competencia de la IE. Se trata un campo totalmente abierto en su investigación y desarrollo.

Es reseñable también observar que Goleman asevera que el 67% de las habilidades esenciales son aptitudes emocionales, mientras que Chen et al. (1998 citado en Goleman, 1998) mencionan que el porcentaje de la importancia de la I.E. en un 85%-90 % en el logro final de los directivos. Así, se asiste a una variedad de estudios interesantes que dejan la puerta abierta a nuevas aportaciones que en un futuro aportarán nuevas tendencias en este campo.

Así, sería determinante observar cómo se conjunta la capacidad que disponga el jefe para gestionar todas las referencias que tenga en la empresa en ese momento, con la resolución de los problemas de la mejor manera posible con elementos que incluso pudieran ser no medibles como la intuición. Lo que sí es evidente, es la inmediata correlación a la hora de entender el proceso humano que suponen los trabajadores y los jefes en las organizaciones tanto con la vertiente cognitiva con la emocional.

En España se ha realizado en este sentido también algún estudio empírico en esta materia. Al surgir determinadas herramientas fiables a la hora de la medición, ya se puede evaluar de manera cierta la IE. Herramientas como son las de autoinforme, los test de ejecución e informes de observadores externos, son instrumentos que nos permiten evaluar las competencias emocionales (Fernández-Berrocal y Extremera, 2006).

Dentro de ellos estaría la evaluación de la manera en que afrontamos las emociones negativas y la forma en que los sujetos subsanan esas sensaciones eficazmente mediante la valoración de determinados apartados medibles. Por ello, se ha mejorado a todas luces y se seguirá haciendo progresivamente un mejor entendimiento de todo ello, lo que nos abrirá muchas puertas para poder gestionar con elementos ya objetivos las estructuras

organizativas. De esta manera la Psicología debe afrontar el modo en que se debe acrecentar el manejo de la IE lo más rápidamente posible.

Además, se debería incluir como elemento fundamental en todo tipo de planificación empresarial o de corporaciones, planes de formación emocional impartidos por psicólogos, que pudieran facilitar instrumentos cuando surjan acontecimientos complicados de solucionar. De esta forma se invertiría a medio y largo plazo en los resultados favorables de la empresa y no únicamente en grandes compañías. Por ello, un mejor conocimiento y la disposición de un mejor manejo de las emociones no solamente se traducirá en tener buena salud mental como trabajador sino como individuo integral en casa, familia u otros ámbitos del entorno.

Thorndike (1920) o más recientemente Goleman (2006) ya introducen el concepto de la Inteligencia Social previamente, como elemento sustancial a la hora de interrelacionarse con los demás individuos como elemento unido a la IE pero con características propias. Como hemos visto en este trabajo, existen diversas inteligencias (cognitiva, emocional o social) que es necesario hacerlas converger y ese es un paso significativo en el futuro del estudio que tiene que afrontar el campo de la Psicología en este tema.

Además, igual que se valoran en las selecciones de personal determinadas capacidades de los individuos, se valorarán también con herramientas ya más perfiladas, las capacidades emocionales del sujeto como elemento diferenciador positivo. Se debe tener en cuenta que el sujeto como elemento perteneciente a las organizaciones es el factor más importante de las mismas y por eso todo lo que se invierta en formación en el campo emocional redundará de forma inmediata favorablemente.

Un más exhaustivo estudio de la IE permitirá tener constancia del conjunto de capacidades globales del ser humano, la adaptación a los entornos sociales y laborales y el manejo de las actitudes que se disponen todos los días. Una vez que se tenga focalizado y relacionado con todo ello estarían el estudio de elementos como el fracaso, la automotivación, crecimiento personal, autocontrol o el manejo de la incertidumbre, entre otros, como subelementos de la IE.

En un entorno tan competitivo como en el que se vive, el factor emocional es atrayente en su estudio futuro y que como psicólogo resulta muy interesante en el campo de los

Recursos Humanos, ya que influye en cómo se piensa o cómo se actúa, y los sujetos que dispongan de mejores instrumentos emocionales pueden influir con superioridad competitiva respecto a los demás incluso de manera negativa al manipular a los demás, en un contexto de igualdad de compañeros o de superioridad jerárquica.

En un mundo laboral tan complejo, va a ser fundamental el elemento emocional y cuanto más profesional sea el rendimiento exigido vamos a tener que acudir a ello al ser agentes interdependientes. Un elemento interesante es que la IE se puede aprender independientemente de la predisposición que pudiera tener ya el sujeto con lo que existe una diferencia sustancial con el factor de inteligencia del conocimiento.

Además, como valor del directivo o líder la enseñanza de esta materia debe de ser una estrategia de planificación en la empresa en materia formativa, identificando los roles a priori que se van a utilizar. Un elemento diferenciador de una saludable organización es que se tenga un talento profesional y emocional adecuado a las circunstancias. La toma de decisiones que se requiere que se haga cada vez más lo más rápidamente posible va a exigir tener capacidades intuitivas como herramientas disponibles en el manejo de las organizaciones.

Una de las limitaciones encontradas durante la elaboración del presente trabajo de fin de grado es la abundancia de estudios bibliográficos hallados, escaseando por otro lado los estudios empíricos dado lo novedoso de la materia en cuestión. De todo lo expuesto se deduce que este concepto relativamente nuevo es un campo que todavía no está suficientemente investigado de manera científica pero que aún así se puede apreciar estudios muy concretos que sin duda serán desarrollados en los próximos años.

La pretensión del psicólogo de empresa no es el tratamiento de ningún trastorno de conducta, sino utilizar la psicología para la obtención de resultados, orientando a los trabajadores para obtener bienestar laboral que revierta en la consecución de los fines de la empresa u organización, mediante el acompañamiento en todo momento, no dando soluciones sino aportando instrumentos para la mejora personal y profesional. Este campo es novedoso para el psicólogo, por ello se podría considerar una disciplina independiente en psicología. Así sin tener que disponer necesariamente conocimientos de

la materia de la empresa por el preparador, se fomentará la autoconfianza y el crecimiento del trabajador en relación con la empresa satisfaciendo a ambas.

Por todo ello, se puede concluir que el presente trabajo ha aportado conocimientos relevantes ayudando a entender la magnitud de la importancia que puede suponer el ahondar en el concepto de inteligencia emocional, y cómo afecta de hecho a diversos ámbitos, tanto a nivel personal como a nivel organizacional o psicológico, e incluso pudiéndose extrapolarlo a otras circunstancias personales como el ámbito deportivo o educativo y no exclusivamente empresarial; y la respectiva influencia que puede acarrear en su entorno.

Además, no todas las empresas son conscientes de la importancia de este factor y la confluencia a la hora de la solución de conflictos, trabajo en equipo, autoevaluación de los entornos productivos, etc., siendo el principal objetivo el fomento de la importancia de dicha conciencia.

Sería fundamental un responsable que tuviese el encargo de promoverla o fomentarla, convenciendo de que puede ser esencial para la consecución de los objetivos. Y a su vez, se ha hecho énfasis en cómo es necesario trabajar en el estudio de liderazgo ya que es básico para el funcionamiento de los entornos empresariales, siendo transcendental la constante actualización a través de la investigación en el presente siglo XXI.

REFERENCIAS

- Abraham, R. (1999). The Impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *The Journal of Psychology*, 133(4), 441-455.
<https://doi.org/10.1080/00223989909599754>
- Antokanis, J. (2003), Context and Leadership: an examination of the nine-factor full range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Ashford B. (1994). Petty tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
<https://doi.org/10.1177/001872679404700701>
- Aslan, S. & Erkus, A. (2008). Measurement of emotional intelligence: validity and reliability studies of two scales. *World Applied Science Journal*, 4(3), (pp. 430-438).
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. En R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.). *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace* (pp. 363–388). Jossey-Bass. <https://psycnet.apa.org/record/2001-00355-018>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>

- Bennis, W. (2003). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. John Wiley & Sons.
- Benavides Espíndola, O. (2002). *Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericana*. Mc Graw Hill.
- Bisquerra Alzina, R. (2008). Coaching: un reto para los orientadores. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 19(2), 163-170. <http://hdl.handle.net/11162/81180>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307. <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156#article-denial>
- Brito, J. G. (2016). Inteligencia emocional y liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 1(4), 16-21. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/19/19>
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: an examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813. <https://doi.org/10.1108/02683940310511881>
- Carmona-Fuentes, P., Vargas-Hernández, J. G., y Rosas Reyes, R. E. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapientia Organizacional*, 2(3), 53-68. <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056601004.pdf>
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2012). *El directivo emocionalmente inteligente: La Inteligencia Emocional en la Empresa*. EDAF.
- Ceballos, J. L. D. (2012). Emociones e inteligencia emocional. *Libre Empresa*, 9(2), 147-169. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/2979/2390>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1143>
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y., & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28(3), 539-561. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00119-1](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00119-1)
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y Atributos Gerenciales: Una Visión Global y Estratégica*. Pearson Educación Prentice Hall.
- Darwin, C., & Burkhardt, F. (2015). *The Correspondence of Charles Darwin: 1872*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108566940.004>
- Davis, K., Newstrom, J. W., & Agea, A. E. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill.
- Del Valle, I. D., & Castillo, M. Á. S. (2012). Inteligencia Emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, 107-126.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80-91. <https://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups>
- Dvir, T., Kass, N., & Shamir, B. (2004). The emotional bond: vision and organizational commitment among high-tech employees. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 126-143. <https://doi.org/10.1108/09534810410530575>
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition and Emotion*, 6(3/4), 169-200. <https://doi.org/10.1080/02699939208411068>
- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). La investigación de la inteligencia emocional en España. *Ansiedad y Estrés*, 12(2-3), 139-153. https://emotional.intelligence.uma.es/documentos/pdf53Inteligencia_Emocional_en_Espana.pdf
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Gil-Monte, P., & Peiró, J.M. (2000). Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciales para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout)

- según el MBI-HSS en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 135-149.
<https://journals.copmadrid.org/jwop/art/35cf8659cfcb13224cbd47863a34fc58>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why It can matter more than IQ*. Batman.
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la práctica*. Kairós.
- Goleman, D. (1999). *Que define a un líder*. Dinero, Enero 29 de 1999.
<http://www.rmm.cl/usuarios/jvill1/File/lider.pdf>
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 11, 109-122.
https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2020/11/Liderazgo_que_obtiene_resultados.pdf
- Goleman, D. (2006). The socially intelligent. *Educational Leadership*, 64(1), 76-81.
https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1207228817342_1390637911_7833/Goleman-%20Socially%20Intelligent%20Leader.pdf
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. B de books.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2005). *La inteligencia emocional aplicada en el trabajo*. Kairós.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65. <https://doi.org/10.1002/npr.10020>
- Gómez, J. M., Galiana, D. y León, D. (2000). *Que debes saber para mejorar tu empleabilidad*. Universidad Miguel Hernández. Guía Universitaria de orientación para el Empleo.
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 629-643.
<https://doi.org/10.1002/job.362>
- Hilgard, E. R. (1980), The trilogy of the mind: Cognition, affection and conation. *Journal of the History of Behavioral Sciences*, 16(2), 107-117. [https://doi.org/10.1002/1520-6696\(198004\)16:2<107::AID-JHBS2300160202>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/1520-6696(198004)16:2<107::AID-JHBS2300160202>3.0.CO;2-Y)
- Kaufmann, A. E. (1997). Liderazgo transformador y formación continua. *Reis*, 77, 163-184.
<https://doi.org/10.2307/40183942>
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal* 27(4), 265-279.
<https://doi.org/10.1108/01437730610666028>
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual review of sociology*, 25(1), 217-244.
<https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.soc.25.1.217>
- Leban, W. and C. Zulauf (2004). Linking the emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal* 23(4): 198-204.
<https://doi.org/10.1108/01437730410561440>
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 1018-1034. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0146167204264762>
- López, E. (2003). *Educación emocional. Programa para 3-6 años*. CISSPRAXIS.
- Mandell, B. and S. Pherwani (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership styles: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology* 17(3). <https://doi.org/10.1023/A:1022816409059>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0160289693900103>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. Emotional development and emotional intelligence: *Educational Implications*. *Basic Books*.
- McClelland, D. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9, 331-339. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00065>

- Molina, M. (2012). *Educar desde el corazón. Cómo trabajar la Educación Emocional con niños*. CCS.
- Mulligan, K., & Scherer, K. R. (2012). Toward a working definition of emotion. *Emotion Review*, 4(4), 345-357. <https://doi.org/10.1177/1754073912445818>
- Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003). *Eustress: An elusive construct, an engaging pursuit*. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03007-5](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03007-5)
- Newcombe, M. J., & Ashkanasy, N. M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 601-614. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00146-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00146-7)
- Olguín Porta, M. E. (2015). *La inteligencia emocional en docentes de los colegios particulares de Tablada de Lurín*. Tesis doctoral. Universidad César Vallejo, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/7879>
- Olvera, Y., Domínguez B., y Cruz A. (2002). *Inteligencia emocional, Manual para profesionales en el ámbito industrial*. Plaza y Valdés.
- Pacheco, N. E., & Berrocal, P. F. (2004). Inteligencia emocional, calidad de las relaciones interpersonales y empatía en estudiantes universitarios. *Clínica y Salud*, 15(2), 117-137. <https://www.redalyc.org/pdf/1806/180617822001.pdf>
- Palmer, B., Gardner, L. y Stough, C. (2003). The relationship between emotional intelligence, personality and effective leadership. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 140-142.
- Paz-Bermúdez, Álvarez, I. T., & Sánchez (2003). Análisis de la relación entre inteligencia emocional, estabilidad emocional y bienestar psicológico. *Universitas Psychologica*, 2(1), 27-32. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64720105.pdf>
- Pereira, S. (2012). Nivel de inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral. *Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente*, 6(1), 57-67.
- Phelps, E. A., & LeDoux, J. E. (2005). Contributions of the amygdala to emotion processing: from animal models to human behavior. *Neuron*, 48(2), 175-187. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2005.09.025>
- Peiró, J. M. (2001). El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva. Prevención, trabajo y salud. *Investigación Administrativa* 30(88), 31-40. <https://www.ipn.mx/assets/files/investigacionadministrativa/docs/revistas/88/ART3.pdf>
- Peiro, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, 3(2), 179-186.
- Peiró, J. M., & Bravo, M. J. (1999). Factores psicosociales en la prevención de riesgos laborales: oportunidades y retos para la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 137-146. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/52169.pdf>
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829109.pdf>
- Peiró, J.M., & Salvador, A. (1993). *Control del Estrés Laboral*. Eudema
- Peiró, J.M., Zurriaga, R., & González-Romá, V. (2002). Análisis y diagnóstico de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo y en las organizaciones de servicios sociales. *Revista del INSHT*, 20, 11-20.
- Prieto, M. D., Ferrándiz, C., Ferrando, M., Sánchez, C., & Bermejo, R. (2008). Inteligencia emocional y alta habilidad. *Revista Española de Pedagogía*, 66(240), 241-259. <https://www.jstor.org/stable/23766138>
- Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 388-399. <https://doi.org/10.1108/01437730510607871>
- Salovey, P., Mayer, J. D., Caruso, D., & Yoo, S. H. (2009). The positive psychology of emotional intelligence. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive*

- psychology (pp. 237–248). Oxford University Press. <https://psycnet.apa.org/record/2009-05143-022>
- Salvador, C., & García, E. (2010). El papel del compromiso y la inteligencia emocional en los rasgos de personalidad de una muestra de mediadores del Poder Judicial de Oaxaca. *Diversitas*, 6(2), 467.
- Sawaf, C. Y., & Cooper, R. (2006). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo ya las organizaciones*. Norma.
- Schultz, R., Greenley, J.R., & Brown, R. (1995). Organization. Management and client effects on staff burnout. *Journal of Health and Social Behavior*, 36(4), 333-345. <https://doi.org/10.2307/2137323>
- Schwarzer, R., & Knoll, N. (2003). Positive coping: Mastering demands and searching for meaning. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 393–409). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10612-025>
- Slaski, Mark y Cartwright, Susan (2002). Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail manager. *Stress and Health*, 18(2), 63-68. <https://doi.org/10.1002/smi.926>
- Spector, Paul E. y Goh, Angeline (2001). The role of emotions in the occupational stress process. En Perrewé, Pamela y Ganster, Daniel (Eds.) *Exploring theoretical mechanisms and perspectives* (pp. 195-232). Emerald. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(01\)01013-7](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(01)01013-7)
- Roca Villanueva, E. (2005). *Mejorar tus Habilidades Sociales: Programa de Asertividad, Autoestima e Inteligencia Emocional*. Acde.
- Thoresen, C. J., Bradley, J. C., Bliese, P. D., & Thoresen, J. D. (2004). The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 835-853. <https://doi.org/10.1037/00219010.89.5.835>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.5465/1556375>
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Monthly Magazine*, 140, 227-235.
- Torkelson, E., Muhonen, T., & Peiró, J. M. (2007) Constructions of work stress and coping in a female and a male dominated department. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 261-270. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2007.00561.x>
- Torres, R. A. Z., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 89-102. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n47/v28n47a08.pdf>
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110. <https://doi.org/10.1108/02683940410526082>
- Valls Roig, A (1997). *Inteligencia Emocional en la Empresa*. Gestión 2000.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill Interamericana. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1557>
- Weschler, D. (1943). Non-intellective factors in general intelligence. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(1), 101-103.
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505-522. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00141-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00141-8)
- Wong, C. S. and K. S. Law (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly* 13(3): 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)