

COMPETENCIAS EMOCIONALES EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

Vanesa Pérez Torres

Profesora visitante

Departamento de Psicología. Universidad Rey Juan Carlos

Este trabajo ha sido finalista en el **Premio Estudios Financieros 2017** en la modalidad de **Recursos Humanos**.

El jurado ha estado compuesto por: don Manuel FERNÁNDEZ RÍOS, don Luis José AMIGO GÓMEZ, don Jerónimo CORRAL GENICIO, don José Luis RISCO ROJAS y don Miguel Ángel SASTRE CASTILLO.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

EXTRACTO

La gestión de competencias es el modelo de referencia en muchas empresas para seleccionar, desarrollar, motivar e incentivar a sus empleados. Este modelo distingue entre competencias técnico-profesionales (conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con el desempeño específico del puesto) y competencias sociopersonales (conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con la interacción social y personal del trabajador). Dentro de este último grupo estarían las competencias emocionales, como la motivación, la autoconfianza, el autocontrol, la tolerancia al estrés, la asertividad o la empatía. Aunque el modelo más conocido en el mundo empresarial es el de inteligencia emocional, existen diversas propuestas teóricas que son antecedentes de este modelo y otras que se han derivado como consecuencia del avance de la investigación en esta área. Las investigaciones muestran que las competencias emocionales tienen un rol importante en la predicción de distintas variables organizacionales, como el desempeño o el compromiso, y que también pueden tener un rol amortiguador ante situaciones de estrés laboral o *burnout*. Sin embargo, existe ambigüedad en la definición de estas competencias dentro de los perfiles de los puestos que puede dificultar su aplicación en los distintos ámbitos de la gestión de personas en la empresa.

Palabras clave: competencias emocionales; inteligencia emocional; recursos humanos; gestión de personas.

Fecha de entrada: 03-05-2017 / Fecha de aceptación: 04-07-2017

EMOTIONAL COMPETENCES IN PEOPLE MANAGEMENT

Vanesa Pérez Torres

ABSTRACT

Competence management is the reference model in many companies to recruit, develop, motivate and engage their employees. This model distinguishes between technical-professional competences (knowledge, skills and attitudes related to the specific performance of the job) and socio-personal competences (knowledge, skills and attitudes related to the social and personal interaction of the worker). Within this last group would be emotional competences such as motivation, self-confidence, self-control, tolerance to stress, assertiveness or empathy. Although the best known model in the business world is that of emotional intelligence, there are several theoretical proposals that are antecedents of this model and others that have been derived as consequence of the advance of the investigation in this area. Research shows that emotional competences have a role important in the prediction of different organizational variables such as performance or commitment and also those they can have a cushioning role in situations of work stress or burnout. However, there is ambiguity in the definition of these competences within the job profiles that may hinder their application in the different areas of the management of people in the organizations.

Keywords: emotional competences; emotional intelligence; human resources; people management.

Sumario

1. Las competencias emocionales
2. Antecedentes teóricos
 - 2.1. Modelo de Mayer y Salovey
 - 2.2. Modelo de inteligencias múltiples
 - 2.3. Modelo de Goleman
 - 2.4. Modelo de Goleman, Boyatzis y Mckee (2002)
 - 2.5. Modelo de Bisquerra y Pérez
3. Importancia de las competencias emocionales para la gestión de personas
4. Las competencias emocionales en los perfiles de gestión de recursos humanos
5. Conclusiones

Bibliografía

1. LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES

El enfoque de la gestión de competencias en recursos humanos lleva varias décadas consolidado en la práctica empresarial española (TOVAR y REVILLA, 2010) y es el modelo de referencia para seleccionar, desarrollar, motivar e incentivar a los empleados (CABALLERO y BLANCO, 2007). En su aplicación, la gestión por competencias da protagonismo a aquellos comportamientos observables de los empleados relacionados directamente con el desempeño eficiente de las tareas en los puestos de trabajo (CABALLERO y BLANCO, 2007). Así, se distingue usualmente entre competencias técnico-profesionales y competencias sociopersonales. Las primeras hacen referencia a aquellos conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con el desempeño específico del puesto, como por ejemplo el dominio de las técnicas necesarias para la profesión. Y, por otro lado, las competencias sociopersonales tienen que ver con aquellos conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con la interacción social y personal del trabajador (BISQUERRA y PÉREZ, 2007). Dentro de este último grupo estarían las competencias emocionales, definidas como «el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales» (BISQUERRA y PÉREZ, 2007, pág. 69). Algunos ejemplos de este tipo de competencias serían la motivación, la autoconfianza, el autocontrol, la tolerancia al estrés, la asertividad y la empatía, entre otros (BISQUERRA y PÉREZ, 2007).

Las competencias emocionales empiezan a cobrar protagonismo –por encima incluso de las competencias técnicas– a partir de la gran aceptación que tuvo el modelo de inteligencia emocional de GOLEMAN (1995; 1998) en el contexto organizacional. Por ejemplo, un estudio realizado por la Escuela de Negocios EADA en 2004 señalaba que el 90,2% de los directivos españoles estaban de acuerdo con la afirmación de que el éxito en la vida dependía en un 80% de competencias emocionales y en un 20% de factores y competencias cognitivas, una afirmación atribuida a GOLEMAN, creador del concepto «inteligencia emocional» (PONTI y CABAÑAS, 2004).

Las bases del modelo de inteligencia emocional de GOLEMAN están en la propuesta de SALOVEY y MAYER (1990) y en la teoría de inteligencias múltiples de GARDNER (1983). BISQUERRA (2009) señala que el planteamiento de inteligencia emocional de GOLEMAN (en la revisión de su modelo) es el resultado de la unión de la inteligencia intrapersonal e interpersonal de GARDNER. Por un lado, la inteligencia interpersonal está relacionada con la personalidad e incluye habilidades de liderazgo, resolución de conflictos, la comprensión de los demás y el análisis social. Por otro lado, la inteligencia intrapersonal está relacionada con la imagen precisa que se tiene de uno mismo e incluye la habilidad de relacionarse de forma efectiva con el entorno (BISQUERRA, 2009).

2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

2.1. MODELO DE MAYER Y SALOVEY

SALOVEY y MAYER (1990) son los primeros autores en conceptualizar la inteligencia emocional como una habilidad o capacidad de distinguir emociones y manejar los sentimientos para conducir el comportamiento y los pensamientos de manera adecuada. En palabras de los dos autores:

«La habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y de utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción –pensamiento y comportamiento– de uno mismo y la de los demás» (SALOVEY y MAYER, 1990, pág. 189).

En el enfoque inicial de este modelo estaba la comprensión del procesamiento de la información basada en las emociones y poder identificar así cuáles eran las capacidades comprendidas en este procesamiento. El modelo está definido en cuatro ramas interrelacionadas asociadas a habilidades específicas. Las ramas están formuladas desde los procesos psicológicos más básicos o elementales hasta los procesos más integrados. Tal y como explican MESTRE y FERNÁNDEZ-BERROCAL (2007):

- La primera incluye la habilidad de percibir e identificar las emociones propias y ajenas. Incluye la capacidad de identificar las emociones de forma clara, relacionadas con estados físicos, sentimientos o pensamientos. Cuando las personas son capaces de identificar sus propias emociones, pueden identificar las emociones en otras personas a través de su lenguaje no verbal, apariencia, etc. También incluye la capacidad de expresar adecuadamente las emociones a través del lenguaje verbal y no verbal. Además, es necesario poder discriminar entre las expresiones emocionales precisas o imprecisas y las expresiones honestas o deshonestas.
- La segunda rama del modelo incluye la relación entre cognición y emoción. Así, podrían utilizarse las emociones como herramienta facilitadora del aprendizaje o de la memoria. Por ejemplo, pueden utilizarse las emociones con el fin de centrar la atención y el pensamiento de forma racional, lógica o creativa, trabajando el manejo de las emociones para conseguir focalizar la atención en la información más importante. De esta forma podemos emplear las emociones en los procesos de razonamiento, la toma de decisiones, la resolución de problemas y la comunicación con las personas. En esta etapa se debe conseguir que las emociones estén a disposición de la persona cuando las necesite como apoyo de la memoria y del pensamiento más racional. Cuando se desarrolla esta habilidad, podemos generar emociones que faciliten tener la perspectiva positiva necesaria para los procesos cognitivos (MESTRE y FERNÁNDEZ-BERROCAL, 2007).
- La tercera rama propuesta por estos autores hace referencia a la comprensión y el análisis de las emociones. Implica la capacidad de comprender y conocer las emociones así

como su evolución en el tiempo. Esta capacidad facilita poder etiquetar las emociones y reconocer las palabras asociadas con ellas. También incluye conocer las diferentes consecuencias que derivan de las emociones (MESTRE y FERNÁNDEZ-BERROCAL, 2007).

- La cuarta rama es la más compleja cognitivamente y se basa en la regulación reflexiva de las emociones. Esto supone controlar la reacción emocional ante situaciones muy intensas. Esta habilidad promoverá el crecimiento emocional e intelectual de la persona. Incluye también la regulación de los estados de ánimo propios y de los demás. Cuando la persona avanza en su desarrollo emocional puede ser capaz de modificar o manejar sus sentimientos, adaptándolos al contexto requerido y haciendo uso de sus propias estrategias.

Esta regulación de los estados de ánimo debe ser equilibrada, ya que todas las emociones, positivas y negativas, son necesarias en función de cada situación. MAYER y SALOVEY (1997) señalan que la base de la regulación de las emociones reside en la capacidad de aceptar y comprender las emociones en el momento que surgen, sean agradables o no. En relación con el contexto, estos autores señalan que es fundamental que exista un ambiente propicio para compartir, aprender y desarrollar estas capacidades.

Tabla 1. Resumen de las competencias emocionales propuestas por MAYER y SALOVEY (1997)

Competencias	Descripción
Percepción emocional	Habilidad para percibir las propias emociones y las de los demás, así como para percibir emociones en objetos, arte, historias, música y otros estímulos.
Asimilación emocional	Habilidad para generar, usar y sentir las emociones como necesarias para comunicar sentimientos o utilizarlas en otros procesos cognitivos.
Comprensión emocional	Habilidad para comprender la información emocional, cómo las emociones se combinan y progresan a través del tiempo y saber apreciar los significados emocionales.
Regulación emocional	Habilidad para estar abierto a los sentimientos, modular los propios y los de los demás así como promover la comprensión y el crecimiento personal.

2.2. MODELO DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

Howard GARDNER define el término **inteligencia** como «un potencial psicológico para resolver problemas o crear productos nuevos que son valorados, al menos, en un contexto cultural» (GARDNER, 2005, pág. 19).

Señala sobre su modelo: «en 1983 concluí que siete habilidades satisfacían estos criterios de modo razonable: lingüística, lógico-matemática, musical, espacial, corporal-quinestésica (como se

ejemplificó con los atletas, bailarines y otros actores físicos), interpersonal (la habilidad para captar los estados de ánimo de los otros, las motivaciones y otros estados mentales) e intrapersonal (la habilidad para acceder a los sentimientos de uno mismo y recurrir a ellos para guiar el comportamiento). Las dos últimas juntas pueden considerarse como la base de la inteligencia emocional. En 1995, recogiendo nuevos datos que se ajustan a los criterios, añadí una octava inteligencia, la del naturalista, que permite el reconocimiento y categorización de objetos naturales» (GARDNER, 2005, pág. 20).

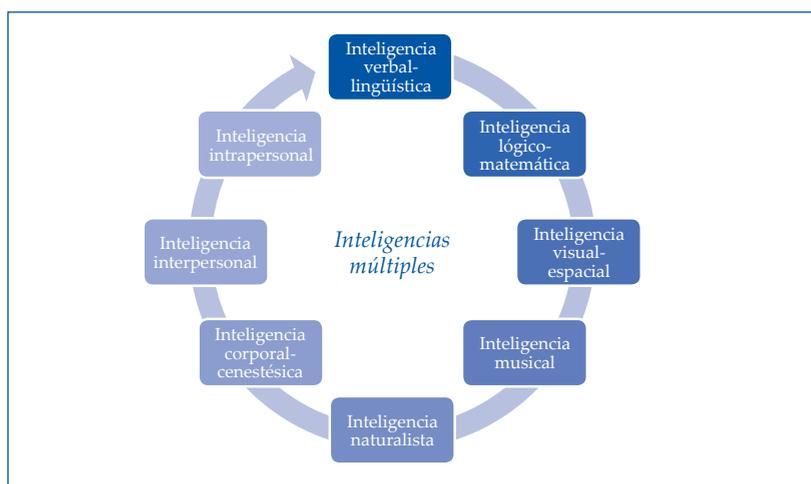
GARDNER diferenció ocho inteligencias en una teoría llamada «Teoría de las inteligencias múltiples», la cual tiene dos postulados:

- Todos los seres humanos poseen esas ocho inteligencias.
- Cada persona tiene una combinación de perfiles de inteligencia únicos y diferentes del resto.

Define su propia teoría de la siguiente manera:

«La teoría de las inteligencias múltiples tiene dos postulados fuertes. El primero es que todos los seres humanos poseen todas esas inteligencias; en efecto, todos ellos pueden representar colectivamente una definición del *Homo sapiens*, cognitivamente hablando. El segundo postulado es que así como todos nosotros nos vemos diferentes y tenemos personalidades y temperamentos diferentes, también tenemos diferentes perfiles de inteligencia. No hay dos individuos, ni siquiera dos gemelos idénticos o clones, que tengan exactamente la misma combinación de perfiles, con las mismas fuerzas y debilidades. Incluso en el caso de herencia genética idéntica, los individuos pasan por experiencias diferentes e intentan distinguir sus perfiles uno del otro» (GARDNER, 2005, pág. 20).

Figura 1. Inteligencias múltiples (GARDNER, 2005)



Los tipos de inteligencia son los siguientes:

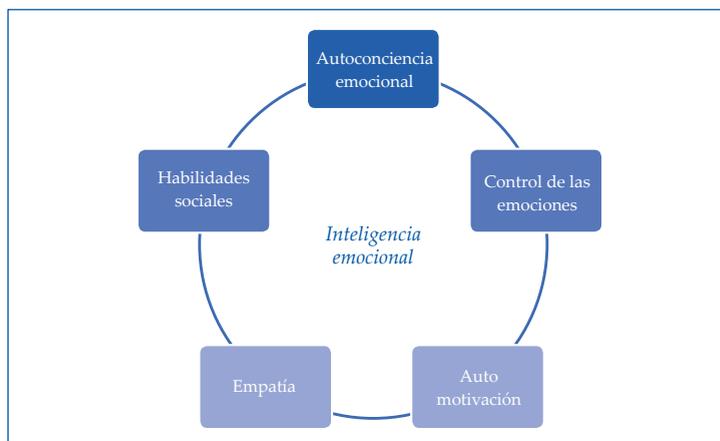
- **Inteligencia verbal-lingüística:** es la «capacidad para formular el pensamiento en palabras y usar el lenguaje de manera eficaz. Incluye la sensibilidad para los sonidos, los significados y las funciones de las palabras. Nos permite recordar, analizar, resolver problemas, planificar y crear» (DEL POZO, 2005, pág. 76). La inteligencia lingüística es la que nos permite reproducir y transmitir lo que pensamos a través del lenguaje.
- **Inteligencia lógico-matemática:** «Capacidad para usar los números de manera efectiva y razonar adecuadamente» (Armstrong, 2006, pág. 17).
- **Inteligencia visual-espacial:** es la capacidad para percibir con exactitud el mundo visual y espacial y realizar transformaciones a las percepciones iniciales así como recrear aspectos de la experiencia visual (GARDNER, 2005). El pensamiento figurativo permite elaborar representaciones mentales de objetos complejos, posibilitando el aprendizaje y la comprensión a través de la visión.
- **Inteligencia musical:** «Capacidad para producir y apreciar el ritmo, el tono y el timbre, así como valorar las diferentes formas de expresividad musical. Está relacionada con la habilidad para percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales, sensibilidad al ritmo, tono, timbre, frecuencia y melodía, así como la capacidad de aislar sonidos en agrupamientos musicales» (DEL POZO, 2005, pág. 77).
- **Inteligencia naturalista:** «Capacidad para comprender el mundo natural y trabajar eficazmente en él. Supone utilizar con maestría habilidades referidas a la observación, planteamiento y comprobación de hipótesis» (PRIETO y FERRÁNDIZ, 2001, pág. 47). Es la «sensibilidad y la comprensión del mundo natural. La capacidad de identificar el lenguaje natural y disfrutar ante el paisaje» (DEL POZO, 2005, pág. 77).
- **Inteligencia corporal-cenestésica:** hace referencia a la habilidad para utilizar el propio cuerpo para expresar una emoción (danza), para competir en un juego (deporte) o para crear un nuevo producto (diseño). Estas habilidades constituyen las características cognitivas de uso corporal y están relacionadas con la capacidad de utilizar el propio cuerpo de modo diferenciado y hábil para fines expresivos que representan la solución de problemas (GARDNER, 2005).
- **Inteligencia interpersonal:** «Capacidad de discernir y responder de manera adecuada a los estados de ánimo, los temperamentos, las motivaciones y los deseos de otras personas» (PRIETO y FERRÁNDIZ, 2001, pág. 45). Es la capacidad de percibir y comprender a otras personas, descubrir las fuerzas que las impulsan y sentir empatía por los demás.
- **Inteligencia intrapersonal:** «Capacidad para acceder a los sentimientos propios y discernir las emociones íntimas, y pensar sobre los procesos del pensamiento» (PRIETO y FERRÁNDIZ, 2001, pág. 46). Implica conocer los aspectos internos del yo, los sentimientos, las emociones, la autorreflexión y la intuición.

2.3. MODELO DE GOLEMAN

GOLEMAN (1995), en su primer planteamiento, propone que la inteligencia emocional está dividida en cinco dimensiones: autoconciencia emocional, control de las emociones, automotivación, reconocimiento de las emociones ajenas y habilidades sociales. Cada dimensión tiene asociadas unas competencias (ver figura 2).

La primera dimensión la denomina **autoconciencia emocional**: la capacidad de ser conscientes de las emociones y sentimientos y de cómo nos afectan en el momento en el que surgen. Esta dimensión consta de tres capacidades: reconocimiento y designación, comprensión de las causas y diferenciación de los sentimientos y las acciones. De acuerdo con este autor, los sentimientos son fundamentales para la toma racional de decisiones, de forma que las emociones orientan al cerebro en la dirección más adecuada que deben tomar, por lo que acaban determinando qué opciones elegir y cuáles descartar con base en el aprendizaje emocional obtenido (GOLEMAN, 1995). De acuerdo con BISQUERRA (2009), en una situación determinada es necesario conocer si son los pensamientos o los sentimientos los que te influyen en la decisión, así como la consideración de las consecuencias que tendrán las diferentes alternativas en la toma de decisiones. Además, la autoconciencia se encargaría de identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de uno mismo y está relacionada con la empatía, ya que cuanto más conozcamos nuestras propias emociones, mayor capacidad tendremos de entender los sentimientos de los demás (GOLEMAN, 1995).

Figura 2. Dimensiones de inteligencia emocional (Goleman, 1995)



La segunda dimensión es el **control de las emociones**, asociado a ocho capacidades: mayor tolerancia a la frustración, mejor manejo de la ira, menos agresividad, mayor capacidad de expresar el enfado de manera adecuada, conductas menos autodestructivas, sentimientos positivos respecto a uno mismo, mejor control del estrés y, por último, menor sensación de aislamiento y

de ansiedad social (GOLEMAN, 1995). BISQUERRA (2009) señala que la habilidad para manejar las emociones es fundamental para poder expresarlas de modo correcto y esto contribuye a la mejora de las relaciones interpersonales.

La tercera dimensión corresponde a la **automotivación**. Esta dimensión está relacionada con el entusiasmo, el autocontrol y la perseverancia. Las personas con estas habilidades suelen ser más productivas en las actividades que llevan a cabo (GOLEMAN, 1995). Esta competencia permite orientar las emociones y la motivación hacia un objetivo específico y es esencial para mantener la atención durante el proceso hasta lograr conseguirlo (BISQUERRA, 2009).

La cuarta dimensión corresponde a la **empatía**. Las competencias relacionadas son la capacidad de asumir el punto de vista de otras personas, aumentar la sensibilidad hacia los sentimientos ajenos y la mayor capacidad de escucha. Esta dimensión tiene su base en el autoconocimiento. Las personas empáticas sintonizan mejor con el resto y tienen mejores habilidades sociales (GOLEMAN, 1995).

La quinta dimensión es la llamada **habilidades sociales**. Incluye diez competencias: mayor comprensión y análisis de las relaciones, mayor capacidad de resolver conflictos, tener la capacidad de resolver los problemas en una relación, mejorar la destreza comunicativa, sociabilidad y compromiso con los demás, ser más democráticos con los demás, ser más participativos, cooperadores y solidarios, ser considerados con los demás y saber estar en grupo (GOLEMAN, 1995). Estas competencias sociales son la base del liderazgo y la eficiencia interpersonal (BISQUERRA, 2009).

En la siguiente propuesta sobre inteligencia emocional, GOLEMAN redujo su modelo, acercándolo al modelo de GARDNER (1983), y lo dividió en dos grupos: competencias personales, integrando en ellas la autoconciencia y el autocontrol, y competencias sociales, donde se encuentra la conciencia social y el manejo de las relaciones. La primera habilidad, la **autoconciencia emocional**, se refiere a la capacidad de las personas a ser conscientes de los propios estados internos. Esta competencia requiere la comprensión de qué está pasando y por qué (GOLEMAN, 1998). Tal y como señalan VIVAS, GALLEGO y GONZÁLEZ (2006): «en muchas ocasiones las emociones en situaciones cotidianas son tan sutiles, que pasan desapercibidas y no les prestamos atención. La autoconciencia comienza aquí. En este punto debemos hacer una pausa mental y concentrarnos en las emociones, identificar la emoción y comprender en qué modo nos afecta» (pág. 31).

La segunda habilidad fundamental es el **manejo de las emociones**. Se refiere a la capacidad de manejarlas, regularlas y transformarlas cuando sea necesario (GOLEMAN, 1998). Esta competencia está vinculada directamente con el concepto de regulación emocional propuesto por GROSS (1998) y que hace referencia a la capacidad de las personas para influir sobre el tipo de emoción que están experimentando, el momento en que ocurre y la forma en que se expresa.

La tercera habilidad es la **conciencia social**. Se refiere a la conciencia de necesidades, sentimientos y preocupaciones. GOLEMAN (1998) equipara la conciencia social con la empatía y señala que consta de cuatro competencias: la comprensión de los demás, la orientación hacia el servicio, el aprovechamiento de la diversidad y la conciencia política. Para conseguir desarrollar esta habilidad es necesario captar y comprender las señales emocionales de las otras personas. Requiere

desarrollar la sensibilidad suficiente para poder interpretar y comprender el punto de vista de los demás. Así, tras la comprensión de sentimientos y necesidades se traza un plan de acción en el que se pueda ayudar y apoyar a las personas (GOLEMAN, 1998).

Por último, se encuentra la habilidad de **manejar las relaciones**. Esta capacidad es muy similar a la quinta dimensión del modelo anterior de GOLEMAN (1995). Las competencias relacionadas aquí son: el trabajo en equipo, habilidades de colaboración, conseguir una visión compartida en el trabajo de equipo y desarrollar la habilidad de trabajo en conjunto con un fin común (GOLEMAN, 1998).

2.4. MODELO DE GOLEMAN, BOYATZIS Y MCKEE (2002)

Estos autores plantean un modelo centrado en el ámbito organizacional, especialmente en el rol de líder, y proponen un modelo basado en cuatro dominios o cuatro competencias básicas de la inteligencia emocional. Con su obra llamada *El líder resonante crea más* buscan demostrar que la figura de líder es imprescindible dentro de un grupo con el fin de llevar a cabo con éxito cualquier tarea y hacen hincapié en las emociones y en cómo influyen estas en la motivación de los empleados.

Estos autores identifican cuatro competencias o habilidades propias de la inteligencia emocional:

- Conciencia de sí mismo.
- Autogestión.
- Conciencia social.
- Gestión de las relaciones intrapersonales

Tabla 2. Competencias asociadas a la inteligencia emocional (Goleman *et al.*, 2002, págs. 72-73)

Competencia personal	Competencia social
<p>Conciencia de sí mismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia emocional de uno mismo • Valoración adecuada de uno mismo • Confianza en uno mismo <p>Autogestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol emocional • Transparencia • Adaptabilidad • Logro • Iniciativa • Optimismo 	<p>Conciencia social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Conciencia de la organización • Servicios al grupo <p>Gestión de las relaciones intrapersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo inspirado • Influencia • Desarrollo de los demás • Catalizar el cambio • Gestión de los conflictos en el grupo • Establecer vínculos • Trabajo en equipo y colaboración

En su modelo proponen que los líderes deberían desarrollar sus competencias de inteligencia emocional para poder conectar con las personas que les rodean. Así, pueden potenciar el trabajo en equipo y crear las condiciones necesarias para que se produzca sincronía entre los miembros. Utilizan la palabra «resonar» para hacer referencia a la vibración sincrónica que puede producirse entre dos personas cuando sintonizan en la misma «longitud de onda emocional» (GOLEMAN *et al.*, 2002). Esto significa que las personas pueden actuar en sincronía dentro del grupo y prolonga el estado emocional positivo de interrelación entre ellos. Si un líder es resonante, entonces sintoniza mejor con los demás (GOLEMAN *et al.*, 2002).

Una de las competencias básicas del líder resonante es la empatía. Además, suele ser una persona que infunde confianza, optimismo y que está dispuesto a ayudar a las personas para que se conviertan en lo mejor de sí mismos (GOLEMAN *et al.*, 2002). Esto tiene que ver con la competencia de «desarrollo de personas» que debería tener cualquier directivo o responsable de área. Además, con este tipo de perfiles de liderazgo se fomentan los comportamientos prosociales dentro de la empresa, es decir, el clima de trabajo ofrece la oportunidad de colaborar y cooperar de manera espontánea dentro del grupo sin que sea una exigencia externa del puesto de trabajo.

Figura 3. Liderazgo resonante (GOLEMAN *et al.*, 2002)



Este tipo de liderazgo fomenta también la eficiencia de la organización ya que consigue alinear a su equipo con los objetivos estratégicos que deben alcanzarse, construye una percepción de «equipo» y un clima emocional positivo (GOLEMAN *et al.*, 2002). Otra característica de estos líderes es su capacidad de regular adecuadamente sus emociones, lo que favorece el afrontamiento de las situaciones de dificultad o conflicto dentro de la empresa.

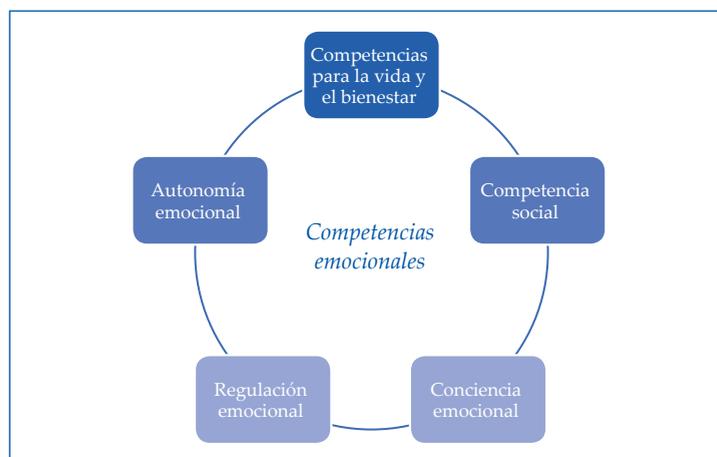
Para que un liderazgo sea considerado «resonante», es necesario que el perfil del líder se caracterice por ser visionario, *coach*, afiliativo y democrático. Así, es visionario cuando dirige a su equipo hacia una perspectiva de trabajo común; es *coach* cuando reconoce las fortalezas y

aspectos mejorables de los miembros de su equipo y les apoya para que tengan un desarrollo de carrera adecuado dentro de la empresa; es afiliativo cuando demuestra ser un líder cooperativo y cálido en las relaciones con los demás, y, finalmente, es democrático cuando busca la mejor solución a los problemas de manera consensuada con su equipo y permite que las opiniones de los trabajadores sean tomadas en cuenta para la toma de decisiones organizativas.

2.5. MODELO DE BISQUERRA Y PÉREZ

Más de una década después de la propuesta de GOLEMAN empiezan a surgir voces críticas sobre el concepto de inteligencia emocional y su validez como constructo teórico (BISQUERRA y PÉREZ, 2007; CABALLERO y BLANCO, 2007; CÔTÉ, 2014). Aunque la propuesta de GOLEMAN es la más criticada, los modelos de base, como el de SALOVEY y MAYER (1990) y el de GARDNER (1983), mantienen su vigencia y continúan siendo la referencia teórica para las investigaciones más recientes sobre inteligencia emocional (BRACKETT *et al.*, 2011). En este sentido, BISQUERRA y PÉREZ (2007) señalan que más allá de la discusión teórica sobre el concepto, lo que sí queda claro es la relevancia de las competencias emocionales en diversos contextos, como por ejemplo el educativo y el organizacional. Para ello proponen su propia aproximación a la comprensión de las competencias emocionales en un modelo donde se agrupan cinco bloques: conciencia emocional, regulación emocional, autonomía emocional, competencia social y habilidades de vida y bienestar.

Figura 4. Competencias emocionales (BISQUERRA y PÉREZ, 2007)



La **conciencia emocional** es, en este modelo, «la capacidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las emociones de los demás, incluyendo la habilidad para captar el clima emocional de un contexto determinado» (BISQUERRA y PÉREZ, 2007, pág. 70). Incluye las subcompetencias de toma de conciencia de las propias emociones, dar nombre a las emociones y la comprensión de las emociones de los demás.

La **regulación emocional** hace referencia a la «capacidad para manejar las emociones de forma apropiada» (BISQUERRA y PÉREZ, 2007, pág. 71) y supone tomar conciencia de la relación entre emoción, cognición y comportamiento, tener buenas estrategias de afrontamiento, capacidad para autogenerar emociones positivas y de expresar las emociones de forma adecuada.

La competencia de **autonomía emocional** incluye aspectos sobre «la autoestima, la actitud positiva ante la vida, la responsabilidad, la capacidad de analizar críticamente las normas sociales, la capacidad de buscar ayuda y recursos así como la autoeficacia emocional» (BISQUERRA y PÉREZ, 2007, págs. 71-72).

La **competencia social** «es la habilidad para mantener buenas relaciones con otras personas» (BISQUERRA y PÉREZ, 2007, pág. 72) e incluye las habilidades sociales básicas y para la comunicación así como el respeto por los demás.

Finalmente, las **competencias para la vida y el bienestar** tienen que ver con la «capacidad para adoptar comportamientos apropiados y responsables para afrontar satisfactoriamente los desafíos diarios de la vida, ya sean privados, profesionales o sociales, así como las situaciones excepcionales con las cuales nos vamos tropezando» (BISQUERRA y PÉREZ, 2007, pág. 73), e incluyen aspectos que tienen que ver con fijar objetivos adaptativos y toma de decisiones así como la búsqueda de ayuda y recursos.

3. IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS

Diversos estudios relacionan la presencia de competencias emocionales en los empleados con la mejora en el desempeño, el aumento de la satisfacción laboral, una efectiva interacción con los compañeros y supervisores así como con mejores habilidades para gestionar el conflicto y las situaciones de estrés laboral (BRACKETT *et al.*, 2011; SONY y MEKOTH, 2016). Este tipo de competencias predice el desempeño especialmente en aquellos puestos con alta demanda emocional (como por ejemplo los que tienen alto contacto con clientes) y en aquellos puestos de supervisión, como los que tienen bajo su responsabilidad distintos tipos de puestos y funciones (CÔTÉ, 2014). No obstante, hay que tener en cuenta también variables contextuales de la organización (como la cultura o el clima) y también aquellas más individuales (como por ejemplo los rasgos de personalidad) en la influencia que puedan tener este tipo de competencias sobre los resultados globales de la empresa (CÔTÉ, 2014).

En los últimos años se ha investigado cómo estas competencias están relacionadas con las conductas organizacionales positivas (como el compromiso) y también con la salud organizacional (GIORGI, 2013). Para explicar aspectos de salud organizacional, uno de los modelos más recientes es el de demanda-recursos (DEMEROUTI *et al.*, 2001), en el que las demandas hacen referencia a los aspectos físicos, sociales y organizacionales del puesto de trabajo que requieren un esfuerzo

físico o mental continuo y que están relacionadas con un alto coste fisiológico y psicológico, mientras que los recursos «se refieren a aquellos aspectos físicos, sociales, psicológicos u organizacionales del trabajo que... a) favorezcan el alcance de las metas; b) reduzcan las demandas del puesto y el coste psicológico y fisiológico asociado; c) estimulen el crecimiento y desarrollo personal» (DEMEROUTI *et al.*, 2001, pág. 501). En este caso, las competencias emocionales pueden considerarse un recurso del trabajador para hacer frente a las demandas de su puesto de trabajo. Así, se hace necesario desarrollar este tipo de competencias, especialmente en aquellas posiciones con alta demanda emocional.

Además, la gestión de las competencias emocionales de los empleados está relacionada con la propuesta teórica de la psicología positiva (SELIGMAN y CSIKSZENTMIHALYI, 2000, citado en SALANOVA *et al.*, 2004). Esta perspectiva pretende ofrecer una respuesta a los cambios que sufren las organizaciones en la actualidad –reflejados en el diseño de los puestos, la seguridad laboral, la salud y el bienestar de los empleados–, que si no son tratados de forma adecuada, pueden producir organizaciones enfermas, caracterizadas por la ineffectividad e inadaptación al entorno (SALANOVA *et al.*, 2004).

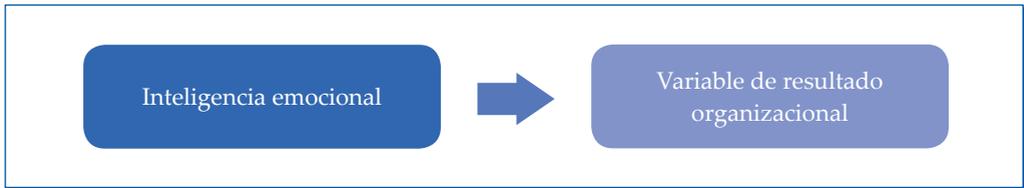
Dentro de las áreas de investigación y aplicación de este nuevo paradigma se encuentran «la gestión de emociones positivas (la felicidad, el disfrute intrínseco, el placer), las formas efectivas de afrontamiento, la resistencia psicológica, la autenticidad en las relaciones sociales en el trabajo, el *flow* (experiencias extremadamente disfrutadas), la esperanza, la autoeficacia y la autodeterminación, la conducta cívica en las organizaciones y el *engagement*» (SALANOVA *et al.*, 2004, pág. 351). Este último hace referencia a «un estado mental positivo caracterizado por el vigor, la dedicación y absorción en el trabajo» (SCHAUFELI y BAKKER, 2004, pág. 295).

Específicamente, las organizaciones positivas ofrecen a sus trabajadores aquellos recursos que les producen bienestar psicológico positivo, ya que tienen un rol motivador en sí mismos (SALANOVA *et al.*, 2004). Dentro de los recursos laborales para crear organizaciones positivas, se encuentran: la autonomía en el puesto, la oportunidad para el uso de habilidades, variedad, demandas laborales realistas, claridad de las tareas y del rol laboral, las oportunidades que ofrece el trabajo para el intercambio social, la variedad de las tareas, la existencia de información y *feed-back* sobre el trabajo, un salario percibido como «justo», la seguridad física en el trabajo, que el trabajo sea valorado socialmente y el apoyo del supervisor, entre otros (SALANOVA *et al.*, 2004, pág. 364).

En los estudios realizados sobre inteligencia emocional y variables de riesgos psicosociales, como el estrés y el *burnout*, se han encontrado relaciones inversas entre las habilidades y/o competencias emocionales y estos riesgos (BRACKETT *et al.*, 2011; SONY y MEKOTH, 2016). Es decir, que a mejores competencias emocionales, menor estrés y también *burnout*. Esto destaca la función moderadora que pueden tener estas competencias y la necesidad de que sean un factor de prevención para los riesgos psicosociales. Si las empresas crean un clima de trabajo saludable, con entornos que fomenten las emociones positivas, pueden favorecer comportamientos en sus empleados que aumenten el compromiso y el *engagement* en sus puestos.

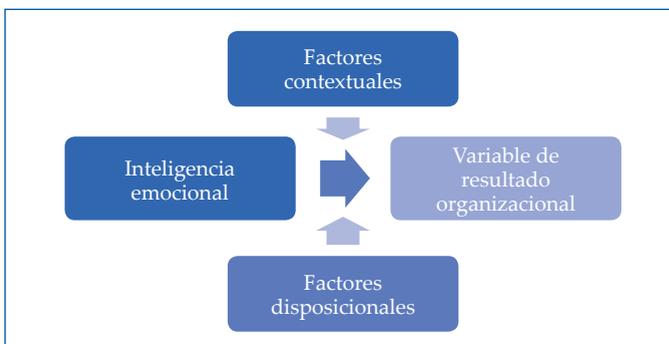
En resumen, las investigaciones que vinculan la inteligencia emocional con variables laborales plantean tres posibles relaciones. Primera, una relación directa en la que alguna competencia emocional puede predecir los resultados variables organizacionales (CÔTÉ, 2014). Por ejemplo, la inteligencia emocional está relacionada con la mejora en el desempeño en los puestos. Así, la inteligencia emocional ofrece a los miembros de la organización una variedad de beneficios que mejoran los resultados empresariales.

Figura 5. Relación directa entre inteligencia emocional y variables de resultado organizacional (CÔTÉ, 2014)



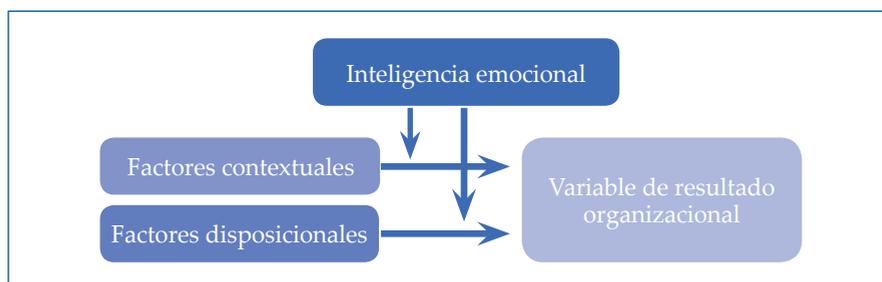
Una segunda relación tiene que ver con considerar la situación o el contexto específico de la empresa y los factores disposicionales de los trabajadores. Es decir, la relación entre la inteligencia emocional y las variables organizacionales depende de variables contextuales (como el clima o la cultura de la empresa) y factores disposicionales de los empleados (como por ejemplo los rasgos de personalidad). Por ejemplo, la inteligencia emocional está asociada con el desempeño entre directivos que tienen altas demandas de trabajo, pero no entre directivos con bajas demandas de trabajo (CÔTÉ, 2014).

Figura 6. Relación entre inteligencia emocional, factores contextuales y disposicionales (CÔTÉ, 2014)



Una tercera relación implicaría un efecto moderador en el que la magnitud y el signo de la asociación entre factores contextuales y disposicionales varían dependiendo del nivel de inteligencia emocional (CÔTÉ, 2014). Este sería el caso, por ejemplo, de las variables de riesgos psicosociales, en las que los niveles de inteligencia emocional tendrían un rol amortiguador y por tanto ayudarían en su prevención.

Figura 7. Efecto moderador de la inteligencia emocional (Côté, 2014)



4. LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES EN LOS PERFILES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuando una empresa implanta el modelo de competencias decide, entre otras cosas, aquellas que son clave o fundamentales (*core competences*) para su negocio. Así, desde el área de Gestión de Personas puede diseñarse un manual de competencias que sirva de guía para su aplicación en los procesos de reclutamiento y selección de personal, formación o evaluación de desempeño. Además, uno de los aspectos a tener en cuenta es que esas competencias clave deben ajustarse a los perfiles de los puestos, es decir, no puede exigirse el mismo nivel de competencias a una persona que va a ocupar un puesto operativo que a otra que va a desempeñar responsabilidades en un área. De esta forma se definen los perfiles de los puestos con aquellas competencias técnicas o profesionales y aquellas competencias socioemocionales necesarias para el éxito en el desempeño. Además, para realizar el reclutamiento y la selección de personal es importante que la descripción y el análisis de los puestos estén definidos desde el modelo de competencias. Así, pueden identificarse las competencias técnico-profesionales y socioemocionales que permitirán comunicar las ofertas al mercado laboral.

Para valorar cómo algunas empresas utilizan las competencias emocionales en sus ofertas de empleo, se ha realizado una revisión en el portal de empleo InfoJobs y en la red social LinkedIn. En este caso, solo se han seleccionado ofertas de empleo relacionadas con la gestión de personas en la empresa. Las ofertas han sido filtradas a través de las palabras «recursos humanos» o «gestión de personas» durante el periodo de enero a marzo de 2017. Los ejemplos comentados a continuación solo incluyen información sobre la descripción del perfil en cada una de las ofertas analizadas por nivel de responsabilidad: becario, técnico, responsable y/o director.

De las 1.162 analizadas (InfoJobs y LinkedIn), se observa que alrededor de un 25% (290) presentan un apartado de «competencias» en la descripción del puesto que solicitan y aproximadamente un 10% de las ofertas (116) solo incluyen un apartado de responsabilidades y/o funciones sin incluir requisitos ni competencias. La mayoría (65%) sigue utilizando la fórmula «requisitos» en lugar de competencias. Dentro del apartado de requisitos suele especificarse el tipo de estudios (por ej.: Psicología o Derecho), el dominio de idiomas, años de experiencia y solicitud de carnet de conducir o coche.

Tabla 3. Ejemplos de «requisitos» para cada uno de los puestos en el área de recursos humanos

<p>Director de Recursos Humanos</p>	<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Psicología, Derecho y similar. Posgrado en recursos humanos. • Dominio oral y escrito de la lengua catalana, nivel C. • Preferentemente persona que presta o haya prestado servicios al tercer sector. • Experiencia mínima de 5 años desarrollando tareas de recursos humanos y directivas. • Carné de conducir y coche propio.
<p>Responsable de Recursos Humanos</p>	<p>Requisitos mínimos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Derecho. • Experiencia demostrable en posiciones generalistas de recursos humanos, en los que los aspectos de relaciones laborales tengan especial relevancia (relación con sindicatos, asistencia a pleitos laborales, etc.). <p>Requisitos deseados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación de posgrado en ámbitos de relaciones laborales y dirección de recursos humanos. • Inglés.
<p>Técnico de Recursos Humanos</p>	<p>Requisitos mínimos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios reglados en psicología, relaciones laborales, ADE, empresariales, ingeniería o similar. • Formación/experiencia DEMOSTRABLE en recursos humanos, esencial en reclutamiento y selección. • Experiencia DEMOSTRABLE de 3-5 años en puesto similar. • Máxima disponibilidad para viajar. • Inglés, nivel alto (idioma habitual de trabajo).

En el caso de ofertas de empleo donde aparecen algunas competencias, puede observarse que la descripción del perfil del puesto suele mezclar requisitos y competencias. Además, no suelen diferenciarse el tipo de competencias que se corresponden con ese perfil del puesto de trabajo.

Tabla 4. Ejemplos de «competencias» para cada uno de los puestos en el área de recursos humanos

<p>Director de Recursos Humanos</p>	<p>Buscamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un perfil profesional con formación universitaria en administración y dirección de empresas, relaciones laborales, derecho o similares. • Experiencia mínima de 5 años en puesto similar, siendo valorable que la experiencia se haya desarrollado en el sector industrial. <p style="text-align: right;">.../...</p>
--	--

.../...	<ul style="list-style-type: none"> • Valorable ser técnico superior en PRL y MA. • Nivel de inglés alto. • Disponibilidad para viajar. • Buscamos una persona con iniciativa y resolutive, capacidad de negociación y de trabajo bajo presión, orientaba a objetivos y capaz de analizar los problemas y buscar las soluciones desde una perspectiva global. <p>Ofrecemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral y remuneración acorde a las responsabilidades del puesto.
<p>Responsable de Recursos Humanos</p>	<p>Requisitos mínimos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en ADE, humanidades o derecho. • Se valorará formación de posgrado en recursos humanos o similar. • Experiencia de al menos 6 años en puestos generalistas de recursos humanos, preferiblemente en entornos industriales o de gran complejidad y dinamismo. • Nivel avanzado o dominio de euskera e inglés. • Entre otras competencias se valorarán las personas que busquen desarrollar su carrera en un entorno exigente y de continuo aprendizaje y que tengan capacidad de adaptación, agilidad en la respuesta, orientación al cliente y a los resultados.
<p>Técnico de Recursos Humanos</p>	<p>Competencias deseables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión global de las empresas y capacidad de detectar sus mayores necesidades en gestión de personas. • Alta capacidad de atención al detalle y desarrollo técnico para garantizar un trabajo de calidad. • Búsqueda constante de nuevos enfoques y tendencias que se adapten a las necesidades de nuestros clientes. • Innovación. Gestión de proyectos y productividad personal. • Trabajo en equipo y orientación al cliente.

En este grupo de ofertas de empleo puede observarse que aparecen algunas competencias técnicas y otras de tipo socioemocionales. Sin embargo, es destacable que predominan las competencias técnicas por encima de las socioemocionales. En el caso del puesto de director de Recursos Humanos, las competencias socioemocionales solicitadas son las habilidades negociadoras, el trabajo bajo presión y la orientación a objetivos. La competencia sobre capacidad negociadora supone que el perfil solicitado debe tener habilidades de interrelación social pero también la suficiente experiencia laboral que le permita conducir una negociación de manera efectiva. Así, en este caso, se mezclan las competencias técnico-profesionales y las socioemocionales. La capacidad para trabajar bajo presión suele estar vinculada con las habilidades de regulación emocional de la persona, que le permitan afrontar situaciones de alta demanda psicológica en su puesto de trabajo. Este es un recurso individual, considerado como un factor protector ante el estrés laboral. En cuanto a la orientación a objetivos, podría relacionarse con la dimensión de automotivación

propuesta en el modelo de GOLEMAN (1995) y necesaria para mantener la atención en la consecución de logros. En el caso del puesto de responsable de Recursos Humanos, aparecen competencias relacionadas con la capacidad de adaptación, que puede hacer referencia a la flexibilidad ante los cambios y estar en relación con las competencias sociales, como la conciencia social (BISQUERRA y PÉREZ, 2007; GOLEMAN, 1998). La competencia que el reclutador ha denominado «agilidad en la respuesta» podría ser una mezcla de competencias técnicas y socioemocionales al estar relacionada con la capacidad de toma de decisiones (elegir entre diversas opciones para maximizar el valor esperado) y la experiencia laboral en este tipo de procesos. Además, se incluye la orientación al cliente, que también está relacionada con la experiencia laboral y con las habilidades sociales de los candidatos. La última competencia que se incluye en este perfil es la orientación a resultados, que al igual que el puesto de director de Recursos Humanos, podría relacionarse con la competencia de automotivación.

En los puestos de menor responsabilidad, como técnico de Recursos Humanos, el perfil de competencias está más orientado a la experiencia profesional en el área y menos a las competencias emocionales. Solo se menciona, en el ejemplo, la competencia de trabajo en equipo, que está relacionada con las habilidades para manejar las relaciones en el modelo de GOLEMAN (1998). El trabajo en equipo supone trabajar cooperativamente con los demás bajo la premisa de un objetivo común.

5. CONCLUSIONES

Desde que apareció el concepto de inteligencia emocional han sido muchos los modelos teóricos y las investigaciones que han puesto en evidencia la importancia de este tipo de competencias en la gestión de las organizaciones. Aunque la propuesta de GOLEMAN (1995; 1998) tiene gran aceptación dentro del entorno empresarial, en el mundo académico y de investigación se sigue cuestionando la validez del constructo teórico de inteligencia emocional (BISQUERRA y PÉREZ, 2007; CÔTÉ, 2014). Más allá de la discusión teórica, las competencias emocionales (tomadas en conjunto y no como un modelo específico de algún autor) siguen teniendo una importancia fundamental en la gestión de las personas y como variables que permiten predecir algunos de los resultados organizacionales (BRACKETT *et al.*, 2011; CÔTÉ, 2014; GIORGI, 2013; SONY y MEKOTH, 2016).

En el contexto actual, las empresas necesitan trabajadores flexibles y con capacidad de adaptación a entornos cambiantes, participativos y cooperativos, que son requerimientos específicos de competencias emocionales (CABALLERO y BLANCO, 2007). Por tanto, es necesario identificar adecuadamente este tipo de competencias tanto en los trabajadores actuales de la empresa como en los perfiles requeridos para ocupar los puestos vacantes o de nueva creación.

De acuerdo con el análisis realizado a los perfiles de los puestos puede concluirse lo siguiente:

En la descripción de los puestos para el área de gestión de personas existe, en primer lugar, una dificultad en definir el tipo de competencias demandadas, es decir, en algunas ocasiones no queda claro si es necesaria una competencia técnica o una competencia socioemocional. Esto

puede estar en relación con los diferentes modelos que existen para definir las competencias (GARCÍA-SAINZ, 2011). Por ejemplo, en el modelo más «funcional» el foco estaría en las funciones de los puestos y esto puede llevar a dar más valor a las responsabilidades. O si el enfoque es conductual, lo más importante serían los comportamientos necesarios para que el desempeño sea exitoso en el puesto. Lo ideal sería poder utilizar un enfoque más «holístico», en el cual puedan tenerse en cuenta tanto las responsabilidades o funciones como los comportamientos necesarios para el desempeño.

Esto va unido a la multitud de términos que pueden utilizarse para hacer referencia a una misma competencia (procesos cognitivos, emocionales, conocimientos, etc.). En los ejemplos sobre perfiles de puestos incluidos en este trabajo se ha evidenciado la dificultad en dilucidar de qué tipo de competencia se trataba, por lo que se ha hecho una inferencia de las competencias emocionales más conocidas en relación con cada uno de los puestos. Tal y como señala GARCÍA-SAINZ (2011), esto puede llevar, más allá de la confusión teórica, a una aplicación inadecuada del modelo de competencias en las empresas.

En segundo lugar, el peso que tienen las competencias técnicas en relación con las emocionales es claramente superior. Esto coincide con diversos estudios realizados en el sector empresarial, en el que todavía sigue predominando un perfil más especialista en contraposición con perfiles más orientados a las competencias socioemocionales. Por ejemplo, en un estudio realizado por la consultora Talengo en 2017 sobre el perfil de los directivos aparece la competencia de liderazgo como la más solicitada por las organizaciones, aunque muy vinculada con competencias de la empresa, como la visión estratégica, la orientación a los clientes o la orientación a los resultados. De hecho, los porcentajes de respuesta de estas competencias son muy similares, entre el 20 y el 22%. Por debajo quedan competencias emocionales como el trabajo en equipo, las habilidades de comunicación, el desarrollo de personas o la flexibilidad (SEMPERE, 2017).

Finalmente, es necesario que las empresas que utilizan el modelo de competencias en la gestión de personas sean conscientes de las dificultades que puede suponer una definición inadecuada de los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para que los puestos sean desempeñados de manera exitosa. Así, en la medida en que se precisen las competencias requeridas para los empleados, especialmente las socioemocionales, podrán gestionarse de mejor manera los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo y evaluación de personas en la empresa.

Bibliografía

- ARMSTRONG, T. [2006]: *Inteligencias múltiples en el aula. Guía práctica para educadores*, Madrid: Paidós.
- BISQUERRA, R. [2009]: *Psicopedagogía de las emociones*, Madrid: Síntesis.
- BISQUERRA, R. y PÉREZ, N. [2007]: «Las competencias emocionales», *Educación XXI*, 10, págs. 61-82.
- BRACKETT, M.; RIVERS, S. y SALOVEY, P. [2011]: «Emotional intelligence: implications for personal, social, academic and workplace success», *Social and Personality Psychology Compass*, 5 (1), págs. 88-103. doi: 10.1111/j.1751-9005.2010.00334x.

- CABALLERO, D. y BLANCO, A. [2007]: «Competencias para la flexibilidad. La gestión emocional de las organizaciones», *Psicothema*, 17 (49), págs. 616-620.
- CÔTÉ, S. [2014]: «Emotional Intelligence in Organizations», *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, págs. 459-488. doi: 10.1149/annurev-orgpsych-031413-091233.
- DEL POZO, M. [2005]: *Una experiencia a compartir: las inteligencias múltiples en el Colegio Montserrat*, Barcelona: Fundación M. Pilar Más.
- DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B.; NACHREINER, F. y SCHAUFELI, W. B. [2001]: «The job demands-resources model of burnout», *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), págs. 499-512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499.
- GARCÍA-SÁIZ, M. [2011]: «Una revisión constructiva de la gestión por competencias», *Anales de Psicología*, 27 (2), págs. 473-497.
- GARDNER, H. [2005]: *Inteligencias múltiples: teoría en la práctica*, Barcelona: Paidós Ibérica.
- [1983]: *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*, Nueva York: Basic Books.
- GIORGI, G. [2013]: «Organizational emotional intelligence. Development of a model», *International Journal of Organizational Analysis*, 21 (1), págs. 4-18. doi: 10.1108/19348831311322506.
- GOLEMAN, D. [1998]: *La práctica de la inteligencia emocional*, Barcelona: Kairós.
- [1995]: *Inteligencia emocional*, Barcelona: Kairós.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. y MCKEE, A. [2002]: *Primal leadership: learning to lead with emotional intelligence*, Boston: Harvard Business School Press.
- GROSS, J. [1998]: «The emerging field of emotion regulation: An integrative review», *Review of General Psychology*, 2, págs. 271-299.
- MAYER J. y SALOVEY, P. [1997]: «What is emotional intelligence?», en Salovey, P. y Sluyter, D. (eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, Nueva York: Basic Books, págs. 3-31.
- MESTRE, J. y FERNÁNDEZ-BERROCAL, P. [2007]: *Manual de inteligencia emocional*, Madrid: Pirámide.
- PONTI, J. y CABAÑAS, B. [2004]: «Inteligencia emocional: la hora de la verdad. Lo que piensan los directivos españoles sobre la revolución en la inteligencia propuesta por Goleman», *Capital Humano*, 174, págs. 78-80.
- PRIETO, M. y FERRÁNDIZ, C. [2001]: *Inteligencias múltiples y curriculum escolar*, Málaga: Aljibe.
- SALANOVA, M.; MARTÍNEZ, I. y LLORENS, S. [2004]: «Psicología organizacional positiva», en Palací, F. (coord.), *Psicología de la organización*, Pearson-Prentice Hall, págs. 349-376.
- SALOVEY, P. y MAYER, J. [1990]: «Emotional intelligence», *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, págs. 185-211.
- SCHAUFELI, W. B. y BAKKER, A. B. [2004]: «Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study», *Journal of Organizational Behavior*, 25, págs. 293-315, doi: 10.1002/job.248.
- SEMPERE, P. [2017]: «El directivo español, un perfil confundido e infrautilizado», disponible en <https://cincodias-elpais-com.cdn.ampproject.org/c/cincodias.elpais.com/cincodias/2017/04/10/fortunas/1491838127_335638.amp.html>.
- SONY, M. y MEKOTH, N. [2016]: «The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, págs. 20-32, <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.003>>.
- TOVAR, F. y REVILLA, J. [2010]: «La supuesta neutralidad de la evaluación por competencias», *Revista Internacional de Organizaciones* (5), págs. 109-126.
- VIVAS, M.; GALLEGO, D. y GONZÁLEZ, B. [2006]: *Educación de las emociones*, Madrid: Dickynson.