

LA RELACIÓN ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE) Y EL DESEMPEÑO LABORAL: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO DE «IE-ÉXITO PROFESIONAL» DESDE LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Richard Mababu Mukiur

*Profesor de Psicología.
Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA)*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Vicente GONZÁLEZ ROMÁ, don José ABARGUES MORÁN, don Tomás GUILLÉN GORBE, don Vicente MARTÍNEZ TUR y don ALFONSO MERINO HIJOSA.

EXTRACTO

El presente estudio analiza el constructo de inteligencia emocional (IE) y su relación con el desempeño laboral. A pesar de la popularidad de la IE en general, sigue faltando concreción a nivel de la investigación científica sobre el grado de relación entre estos dos constructos. En esta línea, este trabajo analiza esta relación (entre la IE y el desempeño laboral) aportando datos empíricos que resultan relevantes para el uso de la IE como pieza estratégica en la gestión de recursos humanos. En la muestra de este estudio participaron 486 empleados del sector de las telecomunicaciones. El Test de Inteligencia Emocional de Mayer-Salovey Caruso ha sido utilizado como principal técnica para evaluar la IE. Los datos de la evaluación de desempeño laboral 360º de los participantes han sido incluidos en el análisis. Además, las dimensiones de los «*big five traits of personality*» así como las de «facilitación interpersonal» han sido utilizadas para controlar el efecto de la IE sobre el desempeño laboral. El análisis de correlaciones y el análisis de regresión han sido usados como principales técnicas de análisis de datos. Los resultados obtenidos demuestran la existencia de una relación significativa entre la IE y el desempeño laboral; en la misma línea, la IE resulta ser un buen predictor del desempeño laboral. Algunas implicaciones prácticas para la gestión estratégica de la IE en recursos humanos han sido propuestas. Además, este trabajo propone algunas líneas futuras de investigación sobre la relación entre la IE y el desempeño laboral que resultan relevantes en la gestión estratégica de los recursos humanos.

Palabras claves: inteligencia emocional, desempeño laboral, gestión de recursos humanos, personalidad y facilitación interpersonal.

Fecha de entrada: 03-05-2013 / Fecha de aceptación: 09-07-2013

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE (EI) AND JOB PERFORMANCE: AN EXPLORATORY ANALYSIS OF «EI-JOB ACHIEVEMENT» FROM PERSPECTIVE OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Richard Mababu Mukiur

ABSTRACT

The present study examines the construct of emotional intelligence (EI) and its relationship to job performance. Despite the popularity of EI in general, empirical researches are still needed to specify the degree of relationship between EI and job performance. In this context, this paper analyzes this relationship between providing empirical evidences that are relevant to the use of EI as a strategic issue of human resources management. In the sample of study included 486 employees of telecommunication sector. The Mayer-Salovey Caruso's Emotional Intelligence Test has been used as the main technique for assessing EI. Data from 360 degree work performance Appraisal were included in the analysis. In addition, the dimensions of «big five traits of personality» and the «interpersonal facilitation» have been used to control the effects of EI on job performance. The correlation analysis and regression analysis were used as primary data analysis techniques. The results demonstrate the existence of significant relationship between EI and job performance. In the same line, this research confirms that the EI is a good predictor of job performance. Some practical implications of the relation between EI and job performance on human resources management have been suggested. Furthermore, some new trends for future research on the relationship between EI and job performance have been discussed.

Keywords: emotional intelligence, job performance, human resources management, personality and interpersonal facilitation.

Sumario

1. Introducción
 - 1.1. El concepto de «inteligencia emocional»
 - 1.2. Principales modelos de inteligencia emocional
 - 1.2.1. Modelos mixtos
 - 1.2.2. Modelos de habilidades
 - 1.2.3. Otros modelos que complementan los modelos mixtos y de habilidades
 - 1.3. Desempeño laboral
 - 1.4. Relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral
2. Objetivos e hipótesis del trabajo
3. Metodología
 - 3.1. La muestra
 - 3.2. Procedimientos
 - 3.3. Instrumentos
 - 3.3.1. Test de Inteligencia Emocional
 - 3.3.2. Indicadores del desempeño laboral
 - 3.3.3. Facilitación interpersonal
 - 3.3.4. Satisfacción laboral
 - 3.3.5. *Big five traits of personality* (Cinco grandes factores de la personalidad)
4. Resultados
 - 4.1. Análisis de correlaciones
 - 4.2. Análisis de regresión jerárquica
 - 4.3. Análisis de regresión múltiple
5. Discusión y conclusiones

Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

1.1. EL CONCEPTO DE «INTELIGENCIA EMOCIONAL»

Existe un gran consenso entre los científicos de ciencias sociales y los profesionales del mundo empresarial en que la inteligencia general junto con la inteligencia emocional (en adelante, IE) aumenta las posibilidades de éxito en la vida en general y la profesional en particular (GOLEMAN, 1998; ZEIDNER *et al.*, 2004; ROCKSTUH *et al.*, 2011). En general, la inteligencia ha sido concebida como la capacidad global del individuo para adaptarse a las nuevas situaciones y para actuar racionalmente y con éxito. Sin embargo, se ha observado que un cociente intelectual alto no garantiza necesariamente el éxito en la vida en general y tampoco es sinónimo de fructífera vida social ni una brillante carrera profesional (VAN DER ZEE *et al.*, 2002). La inteligencia es, y ha sido (y posiblemente será), uno de los aspectos que más interés ha suscitado a lo largo de estas últimas décadas dentro y fuera de la Psicología.

En esta línea, el concepto de IE ha sido definido y redefinido de diferentes maneras estos últimos años, pero han sido MAYER y SALOVEY los que en 1990 han tratado de asentar las bases de una definición más práctica, como comentaremos más adelante. Ya en la década de los treinta, THORNDIKE mencionó la posibilidad de que las personas pudieran tener una «inteligencia social», determinada potencialidad para percibir el propio estado interno y el de los demás, motivaciones y conductas, y actuar de forma consecuente. En 1934 WECHSLER, cuyo nombre va asociado a dos conocidos test de inteligencia (WISC o Escala Wechsler de Inteligencia para Niños y WPPSI o la Wechsler Preschool and Primary Scale of Intelligence), escribió sobre los aspectos «no intelectuales» de una persona que contribuyen a la inteligencia global. En 1983 GARDNER propuso siete formas distintas de inteligencia en su libro *Frames of Mind* sobre la inteligencia múltiple. En este sentido, diseñó un modelo de «inteligencia intrapersonal» que resulta similar al concepto actual de IE. Según su planteamiento el punto central de la IE consiste en acceder a los propios sentimientos, al propio abanico de afectos o emociones; la capacidad de efectuar discriminaciones instantáneas entre estos sentimientos, y, finalmente, clasificarlos, estructurarlos en códigos simbólicos, utilizarlos como una herramienta para entender y guiar la conducta (MAYER y SALOVEY, 2007). Este planteamiento de GARDNER ha motivado a varios autores a indagar un poco más sobre este constructo y ha llevado a analizar la IE.

Tras revisar los trabajos de THORNDIKE y GARDNER sobre este tema, SALOVEY y MAYER (1990) definieron a la IE como una parte de la inteligencia social, y que incluye las habilidades para:

1. Percibir, valorar y expresar emociones con exactitud.
2. Acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento.
3. Comprender emociones y el conocimiento emocional.
4. Regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.

La principal contribución de estos autores en este aspecto ha sido el planteamiento de la necesidad de entender la capacidad emocional de las personas como un conjunto básico de destrezas que se pueden mejorar; de modo que el resultado de la medición de la IE no es fija y que varía a lo largo del tiempo debido al aprendizaje y a las experiencias vividas (FERNÁNDEZ-BERROCAL y EXTREMERA, 2006).

Daniel GOLEMAN (1995) convirtió estas dos palabras (inteligencia emocional) en un término de moda al publicar su *best seller* sobre IE. Para él, la IE es la capacidad para reconocer sentimientos en uno mismo y en otros, siendo hábil para gestionarlos al trabajar con otros, y es «un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción» (1995, pág. 30). GOLEMAN considera que existen habilidades más importantes que la inteligencia académica a la hora de alcanzar un mayor bienestar laboral, personal, académico y social. Tras una década de trabajo intenso sobre IE, MAYER *et al.* (2000) clasifican las definiciones de IE en tres grupos, IE como *zeitgeist*, como rasgos de personalidad y como un conjunto de habilidades. Cuando se habla de IE como *zeitgeist* se habla de la eterna lucha entre emoción y razón. Según MAYER *et al.* (2000), el *zeitgeist* de la IE es el resultado de integrar la corrientes estoica, en las que para ser feliz hay que seguir a la razón, y la romántica, en la que se da importancia a los sentimientos. Plantean que una sociedad inteligente emocionalmente es una sociedad que sabe integrar la razón y la emoción, o una sociedad en la que cualquier persona puede ser inteligente. La IE como rasgos de personalidad se refiere a una amplia variedad de rasgos como autorregulación, empatía, extroversión, asertividad, capacidad de tolerancia al estrés o capacidad de resolución de problemas (BAR-ON, 2000). Por último, la IE desde el modelo de habilidades se define como la habilidad para observar tanto emociones y sentimientos propios como ajenos, discriminar entre ellos y usar esta información para orientar nuestro pensamiento y nuestras acciones (SALOVEY y MAYER, 1990).

En definitiva, en la actualidad, e incluso después de muchos avances, la inteligencia se sigue considerando un fenómeno en gran medida desconocido por su complejidad. Esta complejidad ha propiciado que surjan, sobre todo en las últimas décadas, diferentes teorías, definiciones, modelos sobre este constructo, que hacen difícil a los investigadores poder llegar a una definición aceptada y consensuada por todos. En esta línea, aunque no exista una definición consensuada, diversos autores han sugerido que la IE puede definirse según varias dimensiones: la habilidad para percibir, valorar y expresar la emoción adecuada y adaptativamente; la habilidad para comprender la emoción y el conocimiento emocional, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten las actividades cognitivas y la acción adaptativa; y la habilidad para regular las emociones en uno mismo y en otros (MAYER y SALOVEY, 1997; MAYER, SALOVEY y CARUSO, 2000; BHULLAR

y MALOUFF, 2012). Además, cabe subrayar que las investigaciones sobre la IE se han desarrollado principalmente en tres ámbitos: el de las organizaciones, el de la educación y, por último, el de la salud. Con respecto a la aplicación de la IE en el campo de la psicología de las organizaciones, existen numerosos estudios que demuestran la importancia de la IE en la vida laboral de un individuo. En esta línea, algunas investigaciones se han centrado sobre el valor predictivo de la IE para el desempeño en el lugar de trabajo, sobre todo en liderazgo, trabajo en equipo, el desarrollo de carreras y en comunicación (ABRAHAM, 2005; DAUS y ASHKANASY, 2005; MOON y HUR, 2011). En el ámbito de la educación se ha encontrado por ejemplo que la IE es un predictor del éxito académico (MAYER *et al.*, 2000; ZEIDNER, *et al.*, 2002; MAVROVELI y SÁNCHEZ, 2011). Además, se ha observado que cuando hay un incremento en el nivel de IE en niños, se observa un mayor éxito académico y una mejora de sus interacciones sociales (LAIDRA, K., PULLMANN y ALLIK, 2007; PÉREZ GONZÁLEZ, 2012). En cuanto al área de la salud, los estudios sostienen que la IE se relaciona negativamente con el consumo de alcohol y de otras sustancias adictivas (RILEY y SCHUTTE, 2003; KIMBER y SANDELL, 2009); sin embargo, se relaciona positivamente con las variables del bienestar (BUENROSTRO-GUERRERO *et al.*, 2012).

1.2. PRINCIPALES MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Los diferentes corrientes de pensamiento en Psicología y la falta de unanimidad a la hora de proporcionar una definición común sobre la IE han generado también varios modelos para la explicación y comprensión de la IE. En general, los principales modelos sobre IE se han clasificado en modelos mixtos, modelos de habilidades y otros modelos que complementan a ambos.

1.2.1. Modelos mixtos

Los principales autores de este enfoque son GOLEMAN (1995) y BAR-ON (1997) que utilizan diferentes características psicológicas incluyendo rasgos de personalidad como el control del impulso, la motivación, la tolerancia a la frustración, el manejo del estrés, la ansiedad, la asertividad, la confianza y/o la persistencia. GOLEMAN (1995) establece la existencia de un cociente emocional (CE) que no se opone al cociente intelectual (CI) clásico sino que ambos se complementan. Para él, la IE está fundamentada en cinco aptitudes básicas, divididas en tres aptitudes personales (autoconocimiento, autorregulación y motivación) y dos aptitudes sociales (empatía y habilidades sociales). En esta línea, GOLEMAN define una aptitud como una característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo. Describe, por lo tanto, las cinco aptitudes de la siguiente manera:

- a) **Autoconocimiento.** Se trata de saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones y que se concreta en otras subaptitudes que son conciencia emocional, autoevaluación precisa y confianza en uno mismo.

- b) **Autorregulación.** Es el manejo de las emociones de modo que faciliten las tareas entre manos y tiene las siguientes subaptitudes: autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación.
- c) **Motivación.** Se trata de utilizar las preferencias más profundas para orientarse y avanzar hacia los objetivos (afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo).
- d) **Empatía.** Percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva, comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y conciencia política.
- e) **Habilidades sociales.** Manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales.

Dentro de las habilidades sociales existen ocho subaptitudes: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación, y habilidades de equipo. Estas dos últimas son las aptitudes sociales (empatía y habilidades sociales) que determinan el modo de relacionarse con los demás. Sin entrar en detalles, cabe subrayar que GOLEMAN ha ido adaptando y mejorando la base de su modelo teórico sobre la base de las nuevas investigaciones realizadas, de modo que ha llegado a resumir la IE en cuatro componentes o dominios: conciencia de sí mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones interpersonales. Dentro de estos cuatro componentes, GOLEMAN ha determinado dieciocho competencias, las cuales recogen también las veinticinco competencias iniciales. Del mismo modo, ha incluido la motivación como parte de la competencia de autogestión, y además ha agrupado varias competencias como, por ejemplo, el aprovechamiento de diversidad que se integró en la empatía, etc. (GOLEMAN, 2001).

Por su parte, partiendo de su tesis doctoral realizada en 1988 con el título *The development of a concept of psychological well-being* BAR-ON formuló su planteamiento sobre la IE y su medida a través del inventario EQ-I (Bar-On Emotional Quotient Inventory). Para él, la inteligencia socio-emocional es el conjunto de habilidades emocionales, personales e interpersonales que influyen en nuestra habilidad general para afrontar las demandas y presiones del medio ambiente. De esta manera, la IE es un factor importante determinante tanto en nuestra habilidad para tener éxito en la vida y como en nuestro bienestar emocional general. Este modelo parte de cinco importantes trabajos de la literatura psicológica (BAR-ON, 2006). De los trabajos de DARWIN destaca la importancia que tiene la expresión emocional en la adaptación al entorno. También se apoya en el concepto de inteligencia social de THORNDIKE y de la influencia que este tipo de inteligencia tiene en el rendimiento personal. Los otros tres puntos claves en su trabajo son las observaciones de WECHSLER acerca de la influencia de factores no cognitivos, los estudios de SIFNEOS sobre la alexitimia y, por último, los estudios de APPELBAUM acerca de la autoconciencia. En este sentido, BAR-ON (2006) plantea que su modelo consta de las siguientes habilidades:

- a) Habilidad para reconocer, comprender y expresar emociones y sentimientos.
- b) Habilidad para comprender cómo las personas se sienten y se relacionan.

- c) Habilidad para regular y controlar las emociones.
- d) Habilidad para cambiar, adaptar y solucionar problemas de índole personal e interpersonal.
- e) Habilidad para generar un estado de automotivación y afectos positivos.

Según este modelo, las personas socio-emocionalmente inteligentes son capaces de reconocer y expresar sus emociones, comprender y relacionarse con los demás, comprenden cómo se sienten las otras personas; pueden tener y mantener relaciones interpersonales satisfactorias y responsables, sin llegar a ser dependientes de los demás; son, generalmente, optimistas, flexibles, realistas, tienen éxito en resolver sus problemas y afrontan el estrés sin perder el control (BAR-ON, 1997).

1.2.2. Modelos de habilidades

Son modelos explicativos que fundamentan el constructo de la IE en habilidades para el procesamiento de la información emocional. En este sentido, estos modelos no incluyen componentes de factores de personalidad. El enfoque más relevante en este sentido es el modelo de SALOVEY y MAYER. Postulan la existencia de una serie de habilidades cognitivas o destrezas de los lóbulos prefrontales del neocórtex para percibir, evaluar, expresar, manejar y autorregular las emociones de un modo inteligente y adaptado al logro del bienestar, a partir de las normas sociales y los valores éticos. Inicialmente, SALOVEY y MAYER (1990) buscaban unir la emoción y la razón en un solo constructo, más tarde se movieron hacia un enfoque cognitivo, más concretamente hacia los modelos del procesamiento de la información, proponiendo que la IE es un tipo más de inteligencia, como puede ser la inteligencia verbal o espacial. Para MAYER *et al.* (2000) la inteligencia es un sistema que se compone de dos grupos de habilidades o capacidades, uno que recibe o identifica información y otro que la procesa, así, proponen que la IE trabaja sobre el sistema cognitivo y el emocional. En 1990, SALOVEY y MAYER sientan las bases de este modelo en un artículo publicado en la revista *Imagination, Cognition and Personality*. En este artículo definen inicialmente la IE como la habilidad para sentir las emociones propias y las de los demás, para distinguirlas y para utilizarlas para guiar nuestros pensamientos y acciones. En 1997, SALOVEY y MAYER propusieron una reformulación teórica de la IE que acota los marcos difusos del concepto esbozado por GOLEMAN. Estos autores determinaron las habilidades esenciales de la IE (MAYER y SALOVEY, 1997):

- a) **Percepción emocional.** Se refiere a la habilidad de identificar emociones de uno mismo, con sus correspondientes correlatos físicos y cognitivos, como también en otros individuos, junto con la capacidad de expresar emociones en el lugar y modo adecuado.
- b) **Facilitación emocional.** Incluye la manera en que las emociones dirigen nuestra atención a la información relevante, determina tanto la manera en la que nos enfrentamos a los problemas como la forma en la cual procesamos la información.

- c) **Conocimiento emocional.** Es la habilidad de identificar y etiquetar correctamente las emociones, de comprender el significado emocional tanto en las emociones sencillas como en otras más complejas que incluye también comprender la evolución de unos estados emocionales a otros.
- d) **Regulación de las emociones.** Es la capacidad de estar abierto tanto a estados emocionales positivos como negativos, reflexionar sobre los mismos para determinar si la información que los acompaña es útil sin reprimirla ni exagerarla, además incluye la regulación emocional de nuestras propias emociones y las de otros.

1.2.3. Otros modelos que complementan los modelos mixtos y de habilidades

Algunos de los modelos que complementan los modelos mixtos y los de las habilidades son, por ejemplo, el enfoque de COOPER y SAWAF, de RYBACK y de GIL'ADÍ. COOPER y SAWAF (1997) han elaborado el Modelo de los Cuatro Pilares de la IE que analiza la inteligencia desde la perspectiva del conocimiento que resulta sumamente importante para el desarrollo integral del individuo en todo su proyecto de vida. Determinan en este sentido los cuatro pilares de la IE que son los siguientes:

1. **Conocimiento emocional.** Crea un espacio de eficiencia personal y confianza, mediante honestidad emocional, energía, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión.
Elementos presentes: honestidad emocional, energía emocional, retroalimentación emocional e intuición práctica.
2. **Aptitud emocional.** Este pilar forma la autenticidad del individuo, su credibilidad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y su capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor descontento constructivo.
Elementos presentes: presencia auténtica, radio de confianza, descontento constructivo, elasticidad y renovación.
3. **Profundidad emocional.** En este pilar se exploran las maneras de conformar la vida y trabajo con un potencial único que respalda con integridad, y que aumenta su influencia sin autoridad.
Elementos presentes: potencial único y propósito, compromiso, responsabilidad y conciencia, integridad e influencia.
4. **Alquimia emocional.** Implica aprender a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales o resonancias para producir una transformación.
Elementos: flujo intuitivo, desplazamiento reflexivo en el tiempo, percepción de la oportunidad, creación de futuro.

Se puede afirmar que el primer pilar contribuye al conocimiento emocional creando un espacio interior de gran confianza. El segundo pilar contribuye a la aptitud emocional creando un fuerte sentido de inspiración. El tercer pilar, profundidad emocional, forma el carácter y genera creatividad, y el cuarto pilar, alquimia emocional, amplía la capacidad para encontrar soluciones, innovar para crear futuro. Consideran que el primer pilar (el conocimiento emocional) crea un espacio interior de gran confianza para la persona; mientras que el segundo pilar (aptitud emocional) proporciona un fuerte sentido de inspiración. El tercer pilar (la profundidad emocional) forma el carácter y genera creatividad; y finalmente el cuarto pilar (alquimia emocional) amplía la capacidad para encontrar soluciones, innovar para crear futuro.

Por su parte, RYBACK (2001) ha tomado como base de su trabajo las diferentes investigaciones que otros autores han desarrollado sobre la IE en diversos contextos. En su teoría destaca tres componentes de la IE, poniendo en relación el beneficio de la vida personal con la vida laboral, y que forman parte de las cinco áreas de habilidades en la IE planteadas por GOLEMAN. Los tres aspectos de la IE descritos por RYBACK se centran en:

- a) **Agudizar el propio instinto.** Este aspecto se refiere a la comprensión más profunda de los propios sentimientos y del modo en que afecta a los demás, al proceso más efectivo para la toma de decisiones, y a una mayor sensibilidad ante las diferencias interculturales. Si no se está capacitado para identificar los propios sentimientos, faltará base para medir los sentimientos de los demás.
- b) **Controlar las emociones negativas.** Consiste en el control de la ira que surge en los conflictos, en lograr relaciones tranquilas, en mantener una mejor autoimagen y confianza en sí mismo, teniendo como recompensa una vida más larga y más sana. En esta línea, asegura que la conciencia de sí mismo que acompaña a la IE permite controlar las emociones negativas de una manera más efectiva y volver con mayor rapidez al yo confiado. Esto, en cierta forma, permite aprovechar el tiempo con mayor productividad y mantener actitudes más alegres.
- c) **Descubrir las aptitudes.** Tener una visión precisa de las propias emociones y aptitudes contribuye a procesar sus condiciones de vida, de tal manera que pueda motivarse y mantenerse así, todo el tiempo que lo requiera; ya que, el conocimiento de lo que hace sentir bien puede ayudar a integrar trabajo, motivación y satisfacción. Este aspecto favorece un planteamiento más compasivo de las relaciones personales, mayor probabilidad de emprender y de culminar programas de educación continuada y de mejora personal, además de llevar a cabo con éxito los proyectos personales.

En cuanto a GIL'ADÍ (2000), este autor considera que la IE consiste en el conjunto de capacidades que permiten captar y aplicar eficazmente las emociones con el objeto de intercambiar información, establecer relaciones sólidas y ejercer influencia sobre los demás. Se trata de saber percibir las emociones propias y las de los demás, saber evaluar y saber aplicarlas. Desarrolló su teoría de la IE a partir de las ideas de GARDNER basándose en las inteligencias múltiples y los

trabajos de SENGE *et al.* (2000). Abarca, en primer lugar, el enfoque en el mismo individuo y la adquisición de independencia (interpersonal-intrapersonal), y, en segundo lugar, el enfoque del individuo en la interacción social y en el manejo de conflictos a fin de que toda la persona pueda llenar su necesidad de validación e interdependencia. Explica la maestría personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo, visión compartida y pensamiento sistémico. Destaca las mismas posiciones de GOLEMAN y COOPER en cuanto a la insuficiencia que presenta el coeficiente intelectual en el éxito del individuo, planteando la autoconciencia como el pilar fundamental de la autoestima.

1.3. DESEMPEÑO LABORAL

La IE interviene en la mayoría de las actividades humanas, incluido el desempeño laboral. Este concepto (el desempeño laboral) se refiere al conjunto de conductas y aportaciones de un individuo que contribuyen a alcanzar las metas y objetivos de su organización (RAMOS *et al.*, 1996). Para STONER (1994), el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. MOTOWIDLO (2003), uno de los autores de mayor renombre en este ámbito, concibe el desempeño laboral como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización. En general, hay diferentes aspectos del desempeño laboral que son evaluables, como los siguientes (BORMAN y MOTOWIDLO, 1993):

1. **Rendimiento de tarea o *intra-rol*.** Se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales, y se compone de diferentes elementos, como:
 - a) Posesión de los conocimientos, habilidades y/o técnicas necesarias para realizar las tareas.
 - b) Formación para otros trabajos o actualización para los cambios en las demandas de las mismas tareas.
 - c) Aplicación del conocimiento, tareas y técnicas para conseguir los objetivos organizacionales.
2. **Contextual o *extra-rol*.** Conductas que la organización no exige de manera formal, pero que son necesarias para su éxito global (BRIEF y MOTOWIDLO, 1986). Se caracterizan por ser:
 - a) Voluntarias: nunca están entre las obligaciones del puesto.
 - b) Intencionales: es el individuo quien decide comprometerse con su empresa a través de sus comportamientos.

- c) Positivas: pretenden beneficiar a la organización.
- d) Desinteresadas: la principal motivación no es un bien personal, aunque no lo excluya.

En cuanto a los componentes del desempeño laboral, CAMPBELL (1990) propuso un modelo más general y sencillo que permite tomar en consideración algunos de los aspectos más relevantes para determinar el desempeño laboral de los trabajadores. Para este autor, el desempeño laboral está en función del conocimiento declarativo, el conocimiento de los procedimientos y las destrezas, y la motivación. El conocimiento declarativo (sobre hechos y cosas) se refiere al conocimiento de los requerimientos de la tarea. El conocimiento de los procedimientos y las destrezas combina el conocimiento de qué debe hacerse con el cómo debe hacerse (destrezas cognitivas, psicomotrices, físicas, interpersonales, de autodirección, etc.). La motivación implica la elección de realizar un esfuerzo, la decisión del nivel de esfuerzo a realizar y la persistencia de ese esfuerzo.

Junto a estas variables, CAMPBELL establece diversos factores que pueden ayudar a predecir el rendimiento: variables individuales como las habilidades personales, la personalidad, y los intereses de cada persona; factores de aprendizaje como el entrenamiento o la experiencia; y la interacción entre esas variables individuales y los factores del aprendizaje. Finalmente, CAMPBELL señala que existen diversos factores que componen el desempeño: la pericia en las tareas del puesto, la pericia en tareas no específicas del puesto, las tareas de comunicación oral y escrita, demostrar esfuerzo, disciplina personal, facilitar el desempeño del equipo y de los compañeros, supervisión y dirección. Estos ocho factores se combinan de forma distinta en cada puesto, de manera que para un buen desempeño de un puesto concreto se requieren niveles distintos de desarrollo de cada uno de ellos. Desde el punto de vista conductual, para gestionar el rendimiento se necesitan tanto los resultados como las conductas, y esta es precisamente la tendencia actual en las organizaciones a la hora de evaluar el rendimiento de sus trabajadores. En este sentido, se tiende a plantear el acercamiento al rendimiento laboral desde el modelo de competencias, para el que cualquier característica individual puede medirse o calcularse de forma fiable y puede servir para marcar la diferencia entre los trabajadores buenos y los que no lo son. Las competencias se expresan en forma de definición narrativa a la que acompañan algunos indicadores de conductas o formas conductuales específicas de demostrar la competencia en el trabajo (SPENCER y SPENCER, 1993).

Las competencias determinan el rendimiento, pero no son el rendimiento (*resultado/output*) en sí. Sin entrar en la polémica, precisamos que una competencia es la habilidad de obtener unos resultados mediante las manifestaciones conductuales concretas, tales conductas son reflejo de una combinación de características personales, conocimientos y actitudes. No obstante, no hay que olvidar, como afirma ALLES (2000) acertadamente, las consecuencias y los resultados en el trabajo no están bajo el control total y exclusivo del empleado, sino que pueden existir muchas otras causas de un mal rendimiento que no dependen del trabajador en sí, como, por ejemplo:

- a) **Prácticas organizativas.** Mala comunicación interna, formación escasa, destino apropiado, falta de atención a las necesidades del trabajador, directrices de trabajo poco claras, etc.
- b) **Preocupaciones relacionadas con el puesto.** Requisitos cambiantes o poco claros, aburrimiento o carga de trabajo excesiva, escasez de oportunidades de desarrollo, problemas con los compañeros, falta de recursos, falta de habilidades para el puesto, etc.
- c) **Problemas personales.** Familiares, económicos, inestabilidad emocional, problemas para conciliar trabajo y familia, etc.
- d) **Factores externos.** Sector con mucha competencia, conflicto entre los valores éticos del trabajador y las demandas del puesto, conflictos entre sindicatos y dirección, etc.

En general, el desempeño laboral y el rendimiento son términos que en la mayoría de ocasiones se han tomado como sinónimos. Aunque pueden diferenciarse algunos matices entre ambos términos, en general hacen referencia al mismo fenómeno y en el contexto de este trabajo se considerarán ambas palabras como intercambiables (JOHARI y YAHYA, 2009). El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. Muchos factores contribuyen al rendimiento de una organización, pero el más importante es la conducta individual o colectiva de los miembros que operan en ella (PATTERSON *et al.*, 2004; PEIRÓ y MARTÍNEZ-TUR, 2008). En el desempeño laboral se incluyen todas las conductas que el individuo realiza para contribuir a los objetivos de la organización. Estas actividades pueden ser tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. Buena parte de estas conductas tienen que ver con el cumplimiento de las tareas formalmente asignadas al puesto de trabajo que ocupa un trabajador. Entre los aspectos relacionados con el desempeño laboral, se pueden destacar los conocimientos, destrezas y experiencia de los trabajadores, su motivación y nivel de esfuerzo, la personalidad de los individuos y sus intereses, factores situacionales como las condiciones físicas y los horarios de trabajo, así como diversos aspectos de los recursos, los medios y las facilidades para desarrollar el trabajo.

Algunos autores conceptualizan las siguientes capacidades relacionadas con el desempeño laboral (PINILLA, 1982): adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potenciación del diseño del trabajo o maximización del desempeño. Al respecto, SPENCER y SPENCER (1993) exponen que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación. Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización; y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. Estos autores, al definir el desempeño lo relacionan con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Las

competencias son «comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria». Igualmente, exponen que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y actuar de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas. Otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los directivos es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas fijadas. Este mismo autor cita a KATZ, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

En definitiva, a la hora de conceptualizar el rendimiento existe una doble perspectiva: desde la perspectiva de la producción, algunos autores y profesionales consideran el rendimiento en términos de resultados u *output* del trabajador (como, por ejemplo, el número de clientes conseguidos o la cantidad de productos fabricados). Así, por ejemplo, la eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento. Desde una perspectiva histórica, la conducta del empleado ha sido considerada una de las causas de estos *output*, siendo este uno de los medios para evaluar la eficacia del rendimiento (RAMOS *et al.*, 1996). En las organizaciones se emiten juicios acerca de la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan o los *output* que producen. Por esto, se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio del valor, o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento.

1.4. RELACIÓN ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL

El estudio de las emociones ha tomado gran relevancia en el área de las organizaciones desde que se popularizó el constructo de IE. Desde entonces se ha ido valorando la contribución de la IE en la realización de las tareas junto con la ya conocida de la inteligencia general. Hay muchas definiciones de este constructo dependiendo de los trabajos de los que se parta. No existe todavía consenso entre los autores respecto a los factores que contribuyen al desempeño laboral (SALGADO, 2006). Tradicionalmente ha sido relacionado con dimensiones financieras, con el posicionamiento y adaptación a los cambios en el mercado, con los márgenes promedios de ganancia organizacional, con el rendimiento con base en el capital empleado, con el crecimiento en las ventas, etc. (JOHARI y YAHYA, 2009). Asimismo, hay quienes lo consideran con base en las metas logradas y los recursos que se utilizan para lograrlas (KOSTER y SANDERS, 2006) y quienes centran la atención en la inestabilidad económica (FEY y BJÖRKMANN, 2001). Otros han estudiado el desempeño a partir de indicadores de eficiencia y eficacia, o considerando índices de absentismo y rotación en la organización (MILLS *et al.*, 2007). Sin embargo, parece ser que la aproximación económica del desempeño es la visión predominante hasta el día de hoy, dejando poco espacio para su medición a partir de variables más subjetivas (PATTERSON, WARR y WEST, 2004). En general, existe un conjunto de variables que afectan o contribuyen en el desempeño laboral. La mayoría de las investigaciones que se han desarrollado recientemente ponen el énfasis sobre

la educación, el liderazgo, el conflicto, la satisfacción del modelo de gestión, las competencias o la IE (GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 2007). La IE proporciona al individuo la creatividad necesaria que le ayuda a mejorar su rendimiento (SHAHHOSSEINI *et al.*, 2012). Además, la IE facilita diferentes procesos del individuo como la autoestima, la motivación o la comunicación así como aquellas otras características que mejoran las relaciones interpersonales en el entorno laboral. La IE ayuda a las personas a tener éxito en la organización mejorando la manera en que desarrollan sus tareas y se relacionan con el entorno. Según MAYER *et al.* (2000), todos los aspectos individuales que llevan a un mejor rendimiento están vinculados con la IE. En esta línea, GOLEMAN (1995) considera que la IE es un buen predictor del éxito personal y profesional debido a la influencia de la IE en cada una de las facetas de la vida del individuo.

La IE se ha relacionado con el desempeño personal y profesional de los individuos de modo que mejora la habilidad de intuir lo que los demás necesitan y quieren; además ayuda a desarrollar estrategias para suplir dichas necesidades y deseos (SHAHHOSSEINI *et al.*, 2012). En este sentido, COOPER y SAWAF (2002) consideran que es importante concienciar a las organizaciones sobre los beneficios que les provee el desarrollo de la IE en sus integrantes, pues la manera cómo estos se sienten reviste una influencia significativa en su comportamiento laboral. En este sentido, las organizaciones se convierten en el lugar ideal para promover el aprendizaje de las competencias de la IE.

2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DEL TRABAJO

Como hemos comentado anteriormente, la IE se ha convertido en uno de los más valiosos factores de éxito, ya que interviene en todas las facetas de la vida diaria, tanto a nivel personal como a nivel profesional, donde el coeficiente emocional junto con el intelectual juegan un papel determinante no solamente en la adaptabilidad al entorno y a las situaciones nuevas sino también en el rendimiento de las personas. GOLEMAN (1995) considera que McCLELLAND realizó unas aportaciones relevantes que cambiaron radicalmente los enfoques que existían sobre los test de inteligencia como predictores del éxito laboral o profesional, al rechazar la creencia de que el éxito en general depende exclusivamente de la capacidad intelectual. Entre los criterios que planteó McCLELLAND, las aptitudes académicas tradicionales (títulos académicos y calificaciones) no permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida. En este sentido, proponía que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la disciplina, etc. En esta línea McCLELLAND, en un artículo publicado en 1973, propició la aparición de un sistema completamente nuevo para medir la excelencia, un sistema que se ocupa de evaluar las competencias que presenta una determinada persona en el trabajo concreto que está llevando a cabo. Desde esa nueva perspectiva, una «competencia» es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral. Este enfoque ha tomado mucho peso

en los últimos años, con el surgimiento de la llamada «gestión por competencias», uno de los enfoques estratégicos de la gestión de los recursos humanos. Actualmente, muchos especialistas en el mundo laboral tienden a realizar la evaluación del desempeño en clave de competencias por los resultados obtenidos y tienden también a dar más peso a la IE porque permite al individuo comprender y controlar su sistema psíquico-emocional y comprender su comportamiento y las conductas de las personas que lo rodean; esta comprensión y control de las emocionales y sentimientos facilitan y mejora el rendimiento.

Desde este punto de vista, este trabajo resulta interesante en la medida en que pretende aportar datos sobre la relación entre la IE y el desempeño laboral en clave de competencias. En definitiva, los objetivos de este estudio son los siguientes:

1. Determinar el grado de la relación entre la IE y el desempeño laboral.
2. Estudiar la relación existente entre la IE y algunas características ligadas a la personalidad como el ajuste emocional, extraversión, afabilidad, sentido de la responsabilidad y apertura a la experiencia.
3. Estudiar las características de las dimensiones de la IE en la muestra estudiada.

Basándose en los antecedentes teóricos y en los estudios empíricos ya referidos, se enuncian las siguientes hipótesis para el presente estudio:

Hipótesis 1. *La IE se relacionará de manera significativa con los indicadores de desempeño laboral (conocimientos de la tareas, organización y planificación, relación con los clientes, volumen de trabajo, grado de autonomía, capacidad de trabajo en equipo, iniciativa y nivel de responsabilidad).*

Hipótesis 2. *No existirá una correlación significativa entre la IE y la satisfacción laboral.*

Hipótesis 3. *Existirá una correlación significativa entre la IE y los cinco grandes factores de la personalidad (el ajuste emocional, extraversión, afabilidad, sentido de la responsabilidad y apertura a la experiencia), de modo que serán buenos predictores de la IE.*

3. METODOLOGÍA

3.1. LA MUESTRA

En la muestra de este estudio participaron 486 trabajadores del sector de las telecomunicaciones. La edad de los participantes oscila entre 18 a 51 años, siendo la media de 32 años (SD = 10.83). Por sexo, 263 participantes eran varones (54%) y 223 mujeres (46%). Más del 48% lleva trabajando en el sector de las telecomunicaciones desde hace más de 5 años, de modo que la media de la experiencia profesional de los participantes es en torno a 6 años. Respecto al

nivel de estudios, el 85% tiene estudios superiores, de los cuales la mayoría cuenta con alguna formación de posgrado.

3.2. PROCEDIMIENTOS

En primer lugar, se estableció contacto con los responsables de departamentos de recursos humanos de las empresas para explicar el propósito y el alcance de esta investigación. Se solicitó permiso para contactar con los trabajadores para participar voluntariamente en este estudio. En segundo lugar, se entregó la batería de los test al trabajador dispuesto a participar explicándole el propósito del estudio. Finalmente, participaron 486 personas, todos trabajadores en el sector de las telecomunicaciones. Todo el proceso de administración y recogida de la información se desarrolló durante las horas laborales y se les informó del carácter anónimo de los datos proporcionados.

3.3. INSTRUMENTOS

3.3.1. Test de Inteligencia Emocional

Se administró el Test de Inteligencia Emocional de Mayer-Salovey Caruso (MSCEIT V2.0; MAYER, SALOVEY Y CARUSO, 2000) que evalúa los 4 componentes de la IE (percepción emocional, facilitación emocional, comprensión emocional y manejo emocional) distribuidos en 141 ítems. Los 4 componentes del MSCEIT se agrupan en 8 tareas diferentes de la siguiente manera:

1. **Percepción emocional:** caras y dibujos.
2. **Facilitación emocional:** facilitación y sensaciones.
3. **Comprensión emocional:** cambios y combinaciones
4. **Manejo emocional:** manejo emocional y relaciones emocionales.

El primer componente de la IE es la *percepción emocional* (caras y dibujos). Es definido como la aptitud de percibir y de identificar las emociones en uno mismo y en los demás así como en otros estímulos relacionados con las personas que incluyen las voces, historias, música, obra de arte. Para evaluar la percepción emocional (caras y dibujos), los participantes deben identificar las emociones en fotos de las caras, y en dibujos. Por ejemplo, en la tarea de las caras, se presenta al participante una foto de una persona que expresa una emoción básica. Debajo de la foto, se presenta una lista de cinco emociones. La persona debe evaluar en una escala de cinco puntos en qué grado una emoción concreta está expresada en la foto. Esta prueba centra la evaluación de las emociones de uno mismo y las emociones del mundo que nos rodea y con el que nos comunicamos mediante mensajes emocionales. También incluye las capaci-

dades involucradas en la identificación de las emociones en las caras, las voces, las fotografías, la música y otros estímulos. El segundo componente que es la *facilitación emocional* (facilitación y sensaciones) hace referencia a la capacidad de aprovechar la información emocional para facilitar otros procesos cognitivos. En otras palabras, este segundo componente de la IE se refiere a la habilidad de utilizar las emociones para centrar la atención y para pensar de manera más racional, lógica y creativa. La ideal principal de este componente es que la utilización de las emociones puede requerir la habilidad de impulsar las emociones que ayuden a algunas funciones cognitivas como el razonamiento, la resolución de problemas, la toma de decisiones y la comunicación interpersonal. Por ejemplo, en las tareas que miden sensaciones, se presenta al participante una frase en que se le pide que imagine la sensación de una emoción como el disgusto. Luego, se le presenta una lista de adjetivos relacionados con la percepción (frío, azul, dulce, etc.) y debe evaluar en una escala de cinco puntos desde «no es similar» hasta «es similar» para la sensación de disgusto que imaginó a principio.

Para evaluar este componente, los participantes deben describir las emociones utilizando un vocabulario no emocional y al mismo tiempo deben indicar los sentimientos que podrían facilitar o interferir en un adecuado desarrollo de las tareas. La *comprensión emocional* (cambios y combinaciones) implica un conjunto de expresiones y pensamientos para reflejar la capacidad de analizar las emociones. Incluye una buena comprensión de la léxica relacionada con las emociones y la manera en que las emociones se combinan, se desarrollan y se relacionan entre sí. Se mide este componente con dos pruebas que miden la habilidad de la persona de analizar las emociones complejas y de comprender cómo las reacciones emocionales cambian a lo largo del tiempo. Por ejemplo, una pregunta sobre una emoción compleja se formula de la siguiente manera: «aceptación, alegría y calor del cariño se combinan a menudo para formar...». Luego, se presenta al participante una lista de respuestas alternativas en que deberá elegir la respuesta más adecuada. En esta línea, la *comprensión emocional* es evaluada a partir de las tareas relacionadas con la manera en que las emociones evolucionan y se transmiten a lo largo del tiempo y también cómo las emociones son producidas por diferentes fuentes. Designa por lo tanto la capacidad para comprender la información sobre la relación entre las emociones, y las transiciones de una emoción a otra. Una persona con este componente está dotada para comprender las emociones y goza de capacidad para percibir diferencias entre emociones emparentadas: entre la simple alegría y el enorgullecimiento. Esta misma persona podría también hallarse capacitada para reconocer que la irritación desatendida puede llevar a la furia. La comprensión emocional (cambios y combinaciones) sirve también para ponerle un nombre a las emociones.

Manejo emocional (manejo emocional y relaciones emocionales). El cuarto componente de la IE tiene que ver con la habilidad de controlar y regular las emociones y el estado de ánimo y el humor de uno mismo y de los demás. Se evalúa este componente a través de pequeños escenarios en que las personas califican la eficacia de varias estrategias para regular sus propias emociones y las emociones de los demás en situaciones sociales concretas. El *manejo emocional* (manejo emocional y relaciones emocionales) tiene dos subtest que evalúan cómo las personas manejan las emociones de los demás (manejo social de las emociones). Por ejemplo, en relación

con la tarea del manejo social, se pide a la persona leer una breve historia sobre otro individuo, y luego debe determinar cómo los diferentes rumbos de la acción podrían relacionarse con las emociones de la historia.

3.3.2. Indicadores del desempeño laboral

Para los indicadores del desempeño laboral se han utilizado los resultados de la evaluación de desempeño 360°, además de datos sobre salario y el porcentaje de aumento salarial por méritos. En relación con la evaluación de desempeño 360° se han obtenido los resultados de la última evaluación anual realizada en la empresa. La evaluación 360° es un sistema para evaluar desempeño en clave de competencias y de resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, como el supervisor, los compañeros, los proveedores y los clientes. Los datos obtenidos sobre los participantes han sido la retroalimentación de la evaluación anual en que se recoge la autoevaluación del propio trabajador, la evaluación del supervisor, la evaluación de los compañeros y la evaluación de los clientes. Esta evaluación de desempeño 360° se realiza con base en una escala de 36 ítems (4 ítems en cada bloque) que va de 1 a 5, siendo 1 «deficiente/muy malo» y 5 «sobresaliente/muy bien». Las principales variables de esta evaluación de desempeño 360° que se han incluido en este estudio son las siguientes:

- a) **Conocimientos de las tareas.** Se evalúa el grado de las competencias y conocimientos del empleado así como su capacidad de comprensión de los distintas fases del desarrollo de tu trabajo.

Ejemplo de algún ítem en esta categoría: El empleado evaluado ha mostrado tener el nivel de conocimientos necesario para la realización de sus tareas.

- b) **Organización y planificación.** Se evalúa cómo el empleado consigue definir los objetivos, planificar y organizar su trabajo para obtener mejor rendimiento. Se valora lo bien que están organizadas sus tareas y cómo establece las prioridades así como el grado de supervisión que requiere para alcanzarlo.

Ejemplo de algún ítem en esta categoría: El empleado evaluado ha sido capaz de establecer prioridades en su trabajo para alcanzar los objetivos establecidos.

- c) **Realización con los clientes.** Se evalúa cómo el empleado interactúa tanto con los clientes internos como los externos.

Ejemplo de algún ítem en esta categoría: El empleado evaluado ha sido capaz de dar una respuesta adecuada al requerimiento del cliente.

- d) **Calidad del trabajo realizado.** Se evalúa la precisión, el rigor y la minuciosidad con que el empleado realiza su trabajo para garantizar una buena calidad del servicio o del producto. Se valora la capacidad del individuo de identificar y corregir los posibles errores de manera autónoma.

Ejemplo de algún ítem en esta categoría: El empleado evaluado realiza su trabajo de manera adecuada, reduciendo al máximo el número de errores.

- e) **Volumen del trabajo realizado.** Se evalúa la cantidad del trabajo realizado en relación con las responsabilidades asignadas. Se trata de evaluar la habilidad de realizar los trabajos en el plazo convenido y de utilizar eficazmente la gestión del tiempo de trabajo.

Ejemplo de algún ítem en esta categoría: El empleado evaluado ha sido capaz de alcanzar los objetivos de producción.

- f) **Grado de autonomía en la toma de decisiones.** Se evalúa cómo el empleado utiliza la información disponible a la hora de tomar decisiones y de desempeñar sus tareas en condiciones difíciles o en circunstancias especiales.

Ejemplo de algún ítem en esta categoría: El empleado evaluado sabe utilizar la información disponible para alcanzar los objetivos.

- g) **Capacidad de trabajo en equipo.** Se evalúa la capacidad para trabajar en equipo.

Ejemplo de algún ítem en esta categoría: El empleado evaluado sabe contar con los demás a la hora de realizar un trabajo en equipo.

- h) **Grado de iniciativa.** Se evalúa la capacidad del individuo de tomar la iniciativa y utilizar los recursos personales para solucionar los temas con que se enfrenta a diario.

Ejemplo de algún ítem en esta categoría: El empleado evaluado es una persona que sabe tomar iniciativas.

- i) **Nivel de responsabilidad en el uso de recursos.** Se evalúa el grado de responsabilidad del empleado a la hora de usar, custodiar, o economizar los recursos disponibles. Además, se evalúa la manera en que el empleado acepta nuevas tareas y asignación de varios cometidos, y asume una responsabilidad personal para completar las funciones asociadas a su puesto.

Ejemplo de algún ítem en esta categoría: El empleado evaluado es responsable, capaz de utilizar los recursos de manera eficiente.

Además de la evaluación de desempeño laboral 360°, se han utilizado otros indicadores de desempeño laboral como el porcentaje de aumento salarial por méritos (anual) y el salario, como se comentó anteriormente. En relación con el porcentaje de aumento salarial por méritos, se ha calculado la media del aumento durante estos últimos años. Por otra parte, el salario ha sido analizado y agrupado en función de las categorías o grupos salariales existentes en la empresa según el convenio colectivo del sector. La distribución de los grupos salariales a la que pertenecen los participantes de este estudio es la siguiente:

Tabla 1. Distribución de los grupos salariales del sector estudiado

Grupo salarial	Categorías	Nivel
Grupo 1	Ingeniero, licenciado, jefe superior de Administración, analista funcional, técnico superior no titulado	I - II
Grupo 2	Ingeniero técnico, perito, diplomado, ayudante sanitario, profesional mercantil, analista orgánico, técnico no titulado	III - IV
Grupo 3	Jefe de 1. ^a administrativo, jefe de organización de 1. ^a , delineante proyectista de 1. ^a , analista de informática, jefe de laboratorio, jefe de taller, ayudante técnico electrónico, ayudante técnico de instrumento, analista programador	V - VI
Grupo 4	Jefe de 2. ^a administrativo, jefe de organización de 2. ^a , delineante proyectista de 2. ^a , jefe de sección, maestro de taller de 1. ^a , auxiliar técnico electrónico, auxiliar técnico de instrumentos, programador de informática, jefe de almacén	VII - VIII
Grupo 5	Oficial de 1. ^a administrativo, técnico de organización de 2. ^a , delineante de 1. ^a , analista de laboratorio de 1. ^a , maestro de taller de 2. ^a , encargado, informática de 1. ^a , almacenero de 1. ^a	IX - X
Grupo 6	Oficial de 2. ^a administrativo, técnico de organización de 2. ^a , delineante de 2. ^a , analista de laboratorio de 2. ^a , informático de 2. ^a , capataz, chófer, almacenero de 2. ^a	XI - XIII
Grupo 7	Auxiliar administrativo, auxiliar técnico de oficina, auxiliar técnico de organización, calcador, auxiliar de laboratorio, auxiliar de informática, conserje, telefonista y recepcionista, auxiliar de almacén	XIII - XIV

3.3.3. Facilitación interpersonal

Para controlar el efecto de la IE sobre el desempeño laboral, se ha administrado el test Bar-On EQ-360 de Facilitación Interpersonal y el Network of Relationship Inventory o (Inventario de la red de relaciones interpersonales) a los compañeros de trabajo y al supervisor de los participantes incluidos en este estudio. El test Bar-On EQ-360 contiene 11 ítems que se agrupan en torno a los siguientes indicadores de la facilitación interpersonal: sensibilidad interpersonal, socialibilidad, tolerancia al estrés y sentido del humor. El ejemplo de algunas preguntas de esta prueba: «Esta persona es sociable», «Este individuo es una persona sensible hacia los sentimientos de los demás». Los ítems son evaluados en una escala tipo Likert de 1 a 5, siendo 1 «raramente» y 5 «muy a menudo» o «totalmente cierto en esta persona». En cuanto al Network of Relationship Inventory ha sido aplicado para evaluar la interacción positiva, interacción negativa y la contribución al buen ambiente del trabajo. Es un test de 10 ítems (5 para la interacción

positiva y 5 para la interacción negativa) que mide las relaciones interpersonales entre cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Esta prueba se presenta en una escala donde 1 se refiere a «no del todo» y 7 a «totalmente cierto». Algunos ejemplos de ítems de esta prueba son los siguientes: «Crees que le caes bien a tu compañero de trabajo», «Qué cosas de esta persona te ponen de los nervios», etc.

3.3.4. Satisfacción laboral

Satisfacción laboral ha sido evaluado utilizando el test de 5 ítems de autoevaluación del Índice General de la Satisfacción Laboral (IJS, BRAYFIELD y ROTHE, 1951). Es un cuestionario que ha sido adaptado y utilizado en español por varios autores (MELIÁ y PEIRÓ, 1998). Algunos ítems de esta prueba son los siguientes:

- Considero que mi trabajo es bastante agradable.
- Estoy satisfecho con el trabajo que realizo.
- Cada día de trabajo me parece interminable.
- Algunas condiciones relacionadas con mi puesto de trabajo podrían mejorar.

3.3.5. *Big five traits of personality* (Cinco grandes factores de la personalidad)

La versión española del Inventario de Personalidad NEO revisado (NEO-PI-R, SALGADO, 2002) ha sido utilizado para evaluar las cinco dimensiones principales o factores de personalidad:

- a) **Neuroticismo (A_J)**. Denominado habitualmente por el polo negativo de la escala, neuroticismo, es uno de los constructos clave en la estructura de la personalidad. Las facetas de esta dimensión son ansiedad, hostilidad, depresión, ansiedad social, impulsividad y vulnerabilidad.
- b) **Extraversión (E)**. Junto con el neuroticismo, es una dimensión nuclear en la estructura de la personalidad, estando presente en los más conocidos, validados y utilizados modelos de personalidad. Las facetas de esta dimensión son cordialidad, gregarismo, asertividad, actividad, búsqueda de emociones y emociones positivas.
- c) **Afabilidad (A)**. Las facetas de esta dimensión son confianza, franqueza, altruismo, actitud conciliadora, modestia y sensibilidad a los demás. Las personas afables son habitualmente definidas como cooperadoras, tolerantes, flexibles, empáticas, cuidadosas con los demás, bien pensadas, modestas y agradables en el trato.
- d) **Responsabilidad**. Las facetas de esta dimensión son competencia, orden, sentido del deber, necesidad de logro, autodisciplina y deliberación. La dimensión «respon-

sabilidad» ha contribuido significativamente a la reanimación de la evaluación de la personalidad en la psicología aplicada, debido fundamentalmente a las consistentes relaciones encontradas entre la dimensión y el comportamiento organizacional.

- e) **Apertura a la experiencia (AE).** Las facetas de esta dimensión son fantasía, estética, sentimientos, acciones, ideas y valores. Las personas que son definidas como altos en AE son descritas como imaginativas, sensibles, independientes en su pensamiento, tolerantes a la ambigüedad, y abiertas a nuevas ideas y experiencias.

Este cuestionario está compuesto por 100 ítems que los evaluados deben puntuar en una escala del 1 al 5 en función de lo bien que describan su personalidad. Algunos ejemplos que evalúan este test son los siguientes:

- Lloro con facilidad.
- Creo que soy una persona muy alegre.
- Me encanta discutir por el puro placer de polemizar.
- Tengo por costumbre no fiarme mucho de los demás.
- Me considero una persona enormemente franca y sincera.
- Siempre tengo muy claro lo que siento en cada momento.
- Etcétera.

Los coeficientes de consistencia interna de la versión española del test varían entre .73 y .86.

4. RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE CORRELACIONES

Como primer paso, se analizó la relación que existe entre la IE y el conjunto de las variables incluidas en este estudio. La tabla 2 presenta las medias, las desviaciones estándares y la matriz de correlaciones obtenidas. Se observan asociaciones entre la IE y el desempeño laboral. En general, tanto la IE global como cada una de sus subescalas se asocian positivamente y de manera significativa con el desempeño laboral, salvo las variables «el volumen del trabajo realizado» y el «grado de autonomía en la toma de decisiones» que reflejan correlaciones significativas. En la misma línea, los resultados obtenidos muestran unas relaciones significativas entre la IE y el aumento salarial por méritos y la satisfacción laboral. Sin embargo, no se aprecia una relación significativa entre la IE y el salario, salvo en la subescala «regulación emocional de la inteligencia emocional» que sí se asocia de manera significativa tanto con el

salario como con el aumento de méritos. La facilitación interpersonal presenta también unas correlaciones altamente significativas en su relación con la IE, particularmente a nivel de las variables «sensibilidad interpersonal», «sociabilidad», «interacción positiva» y «el sentido del humor». Por lo contrario, entre las variables de facilitación interpersonal, la «interacción negativa», «contribución al buen ambiente del trabajo» y «tolerancia al estrés» no presentan correlaciones significativas con la IE global. En la misma línea, la IE global (total) y sus subescalas presentan unas correlaciones significativas con los cinco factores (*big five traits of personality*). Se observan las correlaciones más significativas a nivel de «extraversión» ($r = 0,63, p < .01$), «neuroticismo» ($r = 0,56, p < .01$) y «afabilidad» ($r = 0,53, p < .01$).

Tabla 2. Medias (M), desviación estándar (SD) y correlaciones

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sexo	0,87	0,56	1							
2. Edad	32,21	9,43	0,51**	1						
3. Antigüedad en la empresa ..	4,56	0,92	-0,67	0,54**	1					
4. Nivel de formación	3,41	0,66	0,18	0,33*	0,18	1				
5. Inteligencia emocional (Total)	101,25	15,28	0,27	-0,18	0,22	0,27	1			
6. Inteligencia emocional: percepción emocional	102,18	13,32	0,21	-0,09	0,14	0,15	0,74**	1		
7. Inteligencia emocional: facilitación emocional	101,39	16,35	-0,24	-0,11	-0,16	0,12	0,66**	0,43**	1	
8. Inteligencia emocional: comprensión emocional	98,41	17,14	-0,16	-0,22	0,24	0,32*	0,78**	0,36*	0,79**	1
9. Inteligencia emocional: regulación emocional	103,17	14,52	0,23	-0,04	0,22	0,36*	0,82**	0,51**	0,72**	0,87**
10. Satisfacción laboral	5,55	1,23	-0,15	-0,09	0,46**	-0,07	0,36*	0,25	0,13	0,28
11. Log. salario	4,66	0,24	0,12	-0,12	0,39*	0,25	0,19	-0,23	0,15	0,12
12. % Aumento salarial por méritos	4,92	4,16	-0,08	-0,44**	0,56**	0,31*	0,34*	0,39*	0,32*	0,40*
13. Conocimientos de las tareas (Evaluación 360º)	4,86	0,87	0,14	-0,23	0,38*	0,43	0,52**	0,41**	0,30*	0,25
14. Organización y planificación (Evaluación 360º)	4,94	0,91	0,04	0,21	0,41**	0,22	0,41**	0,39*	0,33*	0,36*
										.../...

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
.../...										
15. Relación con los clientes (Evaluación 360º)	3,87	0,93	0,19	0,24	0,52**	0,19	0,36*	0,45**	0,37*	0,23
16. Calidad del trabajo realizado (Evaluación 360º)	4,86	0,68	-0,05	0,18	0,26	0,21	0,38*	0,32*	-0,22	0,36*
17. El volumen del trabajo realizado (Evaluación 360º)	4,92	0,56	-0,09	0,07	0,19	0,25	0,27	0,28	0,18	-0,17
18. Grado de autonomía en la toma de decisiones (Evaluación 360º)	3,63	0,89	-0,12	0,1	0,37*	0,23	0,23	0,36*	-0,27	0,24
19. Capacidad de trabajo en equipo (Evaluación 360º)	4,57	0,94	0,02	0,21	0,58**	0,17	0,44**	0,53**	0,24	0,25
20. Grado de iniciativa (Evaluación 360º)	4,88	0,78	-0,11	-0,15	0,31*	0,12	0,31*	0,33*	0,40**	0,22
21. Nivel de responsabilidad en el uso de los recursos en el trabajo (Evaluación 360º)	4,79	0,97	0,13	0,23	-0,24	0,24	0,30*	0,46**	0,45**	0,29
22. Sensibilidad interpersonal ..	4,36	0,82	-0,18	0,09	0,22	-0,08	0,52**	0,72**	0,35*	0,42**
23. Socialibilidad	4,31	0,73	-0,14	0,11	0,17	-0,15	0,77**	0,44**	0,30*	0,47**
24. Interacción positiva	4,12	0,92	-0,06	0,16	0,24	-0,22	0,34*	0,32*	0,29	0,33*
25. Interacción negativa	1,55	0,66	0,09	-0,13	0,22	0,14	0,16	0,04	0,01	0,06
26. Contribución al buen ambiente del trabajo	5,18	0,78	0,18	0,19	0,35*	0,28	0,29	0,35*	0,23	0,31*
27. Tolerancia al estrés	3,65	0,91	-0,1	0,14	-0,11	0,21	0,18	0,30*	0,25	0,30*
28. El sentido del humor	3,76	0,59	0,07	0,16	0,29	-0,1	0,41**	0,44*	0,32*	0,34*
29. Neuroticismo (A)	3,68	0,34	0,17	-0,12	0,04	-0,33*	-0,56**	0,68*	0,56**	0,45*
30. Extraversión (E)	3,97	0,46	-0,08	-0,18	0,13	-0,16	0,63**	0,31*	0,44**	0,56*
31. Afabilidad (A)	4,45	0,57	-0,15	0,15	0,09	0,24	0,52**	0,48**	0,33*	0,60*
32. Responsabilidad (R)	4,11	0,26	0,04	0,06	0,17	0,2	0,33*	0,26	0,24	0,33*
33. Apertura a la experiencia (AE)	4,34	0,54	0,14	-0,14	0,11	0,31*	0,38*	0,24	0,27	0,36*
* $p < .05$										
** $p < .01$										

Medias (M), desviación estándar (SD) y correlaciones (continuación)

	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Sexo										
2. Edad										
3. Antigüedad en la empresa										
4. Nivel de formación										
5. Inteligencia emocional (Total)										
6. Inteligencia emocional: percepción emocional										
7. Inteligencia emocional: facilitación emocional										
8. Inteligencia emocional: comprensión emocional										
9. Inteligencia emocional: regulación emocional	1									
10. Satisfacción laboral	0,22	1								
11. Log. salario	0,36*	0,21	1							
12. % Aumento salarial por méritos	0,41**	0,25	0,54*	1						
13. Conocimientos de las tareas (Evaluación 360º)	0,33*	0,31*	0,23	0,34*	1					
14. Organización y planificación (Evaluación 360º)	0,19	0,34*	0,17	0,27	0,56	1				
15. Relación con los clientes (Evaluación 360º)	0,40**	0,32*	0,12	0,45*	0,22	0,51	1			
16. Calidad del trabajo realizado (Evaluación 360º)	0,38*	0,43*	0,44**	0,26	0,45**	0,45	0,70	1		
17. El volumen del trabajo realizado (Evaluación 360º)	-0,29	0,21	0,37	0,18	0,41**	0,22	0,45**	0,87**	1	
18. Grado de autonomía en la toma de decisiones (Evaluación 360º)	0,34*	0,03	0,44**	0,09	0,36	0,45	0,37	0,42	0,21	1
19. Capacidad de trabajo en equipo (Evaluación 360º)	0,42**	0,53**	0,35*	0,24	0,40	0,36*	0,42	0,62**	0,27	0,34
20. Grado de iniciativa (Evaluación 360º)	0,34*	0,30*	0,27	0,34*	-0,39	0,40**	0,44**	0,43	0,42**	0,29
										.../...

	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
.../...										
21. Nivel de responsabilidad en el uso de los recursos en el trabajo (Evaluación 360º)	0,01	0,34*	0,36*	0,10	0,12	0,56**	0,51**	0,23	0,29	0,26
22. Sensibilidad interpersonal	0,44**	-0,03	0,18	0,23	0,43**	0,30*	0,34*	0,04	0,35*	0,04
23. Socialibilidad	0,40**	-0,07	0,06	0,19	0,42**	0,32*	0,65**	0,21	0,17	0,06
24. Interacción positiva	0,53**	0,15	0,02	0,30*	0,36*	0,43**	0,22	0,09	0,08	0,18
25. Interacción negativa	0,11	0,23	0,04	0,16	0,16	0,21	0,03	0,15	0,04	0,01
26. Contribución al buen ambiente del trabajo	0,34*	0,17	0,09	0,33*	0,34*	0,25	0,15	0,18	0,13	0,12
27. Tolerancia al estrés	0,30*	0,28	-0,16	0,19	0,09	0,16	0,61	0,11	0,16	0,31*
28. El sentido del humor	0,32*	0,16	-0,12	0,01	4. Resultados 0,23	0,28	0,54	0,21	0,23	0,02
29. Neuroticismo (A)	0,35*	0,05	-0,32*	0,05	0,32*	0,46**	0,47**	0,34*	0,61**	0,52**
30. Extraversión (E)	0,61**	-0,01	-0,17	0,11	0,42**	0,51**	0,43**	0,45**	0,52**	0,41**
31. Afabilidad (A)	0,31*	-0,08	-0,23	0,08	0,23	0,34*	0,39*	0,63**	0,30	0,46**
32. Responsabilidad (R)	0,36*	0,04	0,13	0,07	0,56**	0,46**	0,35*	0,38*	0,29	0,45**
33. Apertura a la experiencia (AE)	0,41**	0,09	0,16	0,10	0,43**	0,47**	0,37*	0,52**	0,41**	0,60**
* $p < .05$										
** $p < .01$										

Medias (M), desviación estándar (SD) y correlaciones (continuación)

	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1. Sexo									
2. Edad									
3. Antigüedad en la empresa									
4. Nivel de formación									
5. Inteligencia emocional (Total)									
.../...									

	19	20	21	22	23	24	25	26	27
.../...									
6. Inteligencia emocional: percepción emocional									
7. Inteligencia emocional: facilitación emocional									
8. Inteligencia emocional: comprensión emocional									
9. Inteligencia emocional: regulación emocional									
10. Satisfacción laboral									
11. Log. salario									
12. % Aumento salarial por méritos									
13. Conocimientos de las tareas (Evaluación 360º)									
14. Organización y planificación (Evaluación 360º)									
15. Relación con los clientes (Evaluación 360º)									
16. Calidad del trabajo realizado (Evaluación 360º)									
17. El volumen del trabajo realizado (Evaluación 360º)									
18. Grado de autonomía en la toma de decisiones (Evaluación 360º)									
19. Capacidad de trabajo en equipo (Evaluación 360º)	1								
20. Grado de Iniciativa (Evaluación 360º)	0,42**	1							
21. Nivel de responsabilidad en el uso de los recursos en el trabajo (Evaluación 360º)	0,36*	0,65**	1						
22. Sensibilidad interpersonal	0,27	0,11	0,19	1					
23. Socialibilidad	0,29	0,16	0,13	0,87**	1				
24. Interacción positiva	0,43**	0,34*	-0,09	0,42**	0,42**	1			
									.../...

	19	20	21	22	23	24	25	26	27
.../...									
25. Interacción negativa	0,04	0,00	0,00	-0,02	0,50**	0,44**	1		
26. Contribución al buen ambiente del trabajo	0,23	0,37*	0,14	0,51**	0,35*	0,41**	0,18	1	
27. Tolerancia al estrés	0,13	0,15	0,12	0,04	0,56**	0,45**	0,09	0,47**	1
28. El sentido del humor	0,44**	0,11	0,09	0,13	0,54**	0,37*	0,01	0,41**	0,29
29. Neuroticismo (A)	0,62**	0,45**	0,34	0,81**	0,76**	0,49**	0,00	0,46**	0,43*
30. Extraversión (E)	0,42**	0,35	0,36	0,56**	0,81**	0,45**	0,02	0,41**	0,46**
31. Afabilidad (A)	0,25	0,65**	-0,02	0,61**	0,56**	0,41**	0,05	0,43**	0,56**
32. Responsabilidad (R)	0,43**	0,45**	0,68**	0,43**	0,46**	0,42**	0,14	0,36*	0,67**
33. Apertura a la experiencia (AE)	0,45**	0,34*	0,41**	0,36*	0,43**	0,52**	0,08	0,38*	0,43**
* $p < .05$ ** $p < .01$									

Medias (M), desviación estándar (SD) y correlaciones (continuación)

	28	29	30	31	32	33
1. Sexo						
2. Edad						
3. Antigüedad en la empresa						
4. Nivel de formación						
5. Inteligencia emocional (Total)						
6. Inteligencia emocional: percepción emocional						
7. Inteligencia emocional: facilitación emocional						
8. Inteligencia emocional: comprensión emocional						
9. Inteligencia emocional: regulación emocional						
10. Satisfacción laboral						
11. Log. salario						
.../...						

	28	29	30	31	32	33
.../...						
12. % Aumento salarial por méritos						
13. Conocimientos de las tareas (Evaluación 360º)						
14. Organización y planificación (Evaluación 360º)						
15. Relación con los clientes (Evaluación 360º)						
16. Calidad del trabajo realizado (Evaluación 360º)						
17. El volumen del trabajo realizado (Evaluación 360º)						
18. Grado de autonomía en la toma de decisiones (Evaluación 360º)						
19. Capacidad de trabajo en equipo (Evaluación 360º)						
20. Grado de iniciativa (Evaluación 360º)						
21. Nivel de responsabilidad en el uso de los recursos en el trabajo (Evaluación 360º)						
22. Sensibilidad interpersonal						
23. Socialibilidad						
24. Interacción positiva						
25. Interacción negativa						
26. Contribución al buen ambiente del trabajo						
27. Tolerancia al estrés						
28. El sentido del humor	1					
29. Neuroticismo (AJ)	0,57**	1				
30. Extraversión (E)	0,67**	0,78**	1			
31. Afabilidad (A)	0,55**	0,82**	0,87**	1		
32. Responsabilidad (R)	0,41**	0,67**	0,67**	0,26	1	
33. Apertura a la experiencia (AE)	0,34*	0,56**	0,34*	0,31*	0,19	1
* $p < .05$						
** $p < .01$						

4.2. ANÁLISIS DE REGRESIÓN JERÁRQUICA

Como segundo paso, se ejecutó un análisis de regresión jerárquica (método = *enter*) para analizar el grado en que cada dimensión de la IE y algunas variables demográficas contribuyen en la explicación de cada una de las variables asociadas al desempeño laboral estudiado. En este caso, se ingresan las variables independientes y los términos de interacción en la ecuación de regresión en tres pasos sucesivos. En este caso, se han incluido las variables independientes y los términos de interacción en la ecuación de regresión en tres pasos sucesivos (tabla 3). En el primer paso, se introdujeron las variables sociodemográficas (sexo, edad, antigüedad en la empresa y nivel de formación). En el segundo paso, se añadieron en la ecuación los efectos principales de la facilitación interpersonal. Finalmente, en el tercer paso, se introdujeron las variables de la IE y los términos de la interacción en la ecuación (se calculó la interacción como el producto de las variables implicadas).

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que, para el desempeño laboral, no existen diferencias significativas en cuanto al sexo ni la edad; sin embargo, se observan diferencias significativas en lo que se refiere al nivel de formación. En la misma línea, se observan los efectos principales de la facilitación interpersonal sobre el desempeño laboral. En concreto, se observan los efectos de la sensibilidad interpersonal, la sociabilidad, la tolerancia al estrés y el sentido del humor sobre «relaciones con los clientes» ($F = 5,21$; $p < .01$). Del mismo modo, los efectos de la sensibilidad interpersonal, la sociabilidad, la tolerancia al estrés y el sentido del humor son observables sobre la variable «capacidad de trabajo en equipo» ($F = 5,32$; $p < .01$). En el paso 3, se observa la influencia de la IE sobre el desempeño laboral a juzgar por las diferencias significativas que se contemplan entre estos dos conjuntos de variables. Las diferencias son significativas a nivel de «conocimientos de las tareas» ($F = 6,57$; $p < .01$), «organización y planificación» ($F = 7,66$; $p < .01$), «relaciones con los clientes» ($F = 5,95$; $p < .01$), «calidad de trabajo realizado» ($F = 5,43$; $p < .01$), «capacidad de trabajo en equipo» ($F = 7,01$; $p < .01$) y «grado de iniciativa» ($F = 5,67$; $p < .01$). Cabe recordar que el coeficiente de correlación múltiple (R) y su cuadrado (R^2) o coeficiente de determinación expresa el porcentaje de varianza explicada de la variable dependiente por las variables independientes. En este sentido, el valor de R^2 a nivel de la variable «conocimientos de las tareas» es de 0,07 que indica que el conjunto de las variables predictoras explica el 7% de la varianza del desempeño laboral.

A nivel de la organización y planificación, la IE explica el 9%; a nivel de la calidad del trabajo realizado, la IE explica el 8% de la varianza del desempeño laboral. Del mismo modo, la IE explica el 6% de la varianza del desempeño laboral a nivel de autonomía en la toma de decisiones, el 11% de la capacidad de trabajo en equipo y el 5% corresponde a la varianza del grado de iniciativa. En general, los componentes de la IE resultan ser buenas predictoras del desempeño laboral.

Tabla 3. Análisis de regresión jerárquica para la predicción del desempeño laboral

	Desempeño laboral (Evaluación de desempeño 360°)									
	Conocimientos de las tareas	Organización y planificación	Relación con los clientes	Calidad del trabajo realizado	El volumen del trabajo realizado	Autonomía en la toma de decisiones	Capacidad de trabajo en equipo	Grado de iniciativa	Uso de los recursos en el trabajo	
Paso 1 (Δβ)										
Sexo	0,03	0,12	-0,14	-0,09	0,11	0,15	0,01	0,07	0,16	
Edad	0,05	0,18	0,05	0,12	0,19	0,14	0,06	0,1	0,14	
Antigüedad en la empresa ...	0,27**	0,13	0,12	0,18	0,14	0,29**	0,17	0,25**	-0,02	
Nivel de formación	0,31*	0,32**	0,08	0,01	0,16	0,13	0,19	0,04	0,15	
F	4,193	3,135	1,197	0,622	0,104	2,127	0,531	1,180	0,150	
R ²	0,00	0,01	0,04	0,00	0,00	0,02	0,01	0,02	0,01	
R ² corregido	0,01	0,01	0,04	0,00	0,00	0,01	0,01	0,02	0,02	
Paso 2 (Δβ)										
Sensibilidad interpersonal ...	0,01	0,04	0,32*	0,06	0,00	0,00	0,43**	0,17	0,14	
Socialidad	0,05	0,00	0,28*	0,00	0,01	0,06	0,29*	0,15	0,09	
Interacción positiva	0,07	0,02	0,15	0,03	0,07	-0,11	0,13	0,19	0,00	
Interacción negativa	0,00	0,04	0,02	-0,11	0,15	0,12	0,09	0,03	0,01	
Contribución al buen ambiente del trabajo	0,04	0,13	0,15	0,17	0,06	0,03	0,02	0,15	0,19	
Tolerancia al estrés	0,23*	0,16	0,33*	0,14	0,09	0,24*	0,43**	0,29*	0,22*	
El sentido del humor	0,12	0,09	0,41**	0,08	0,14	0,06	0,35*	0,19	0,00	.../...

	Desempeño laboral (Evaluación de desempeño 360°)									
	Conoci- mientos de las tareas	Organiza- ción y pla- nificación	Relación con los clientes	Calidad del trabajo rea- lizado	El volumen del trabajo realizado	Autonomía en la toma de decisiones	Capacidad de trabajo en equipo	Grado de iniciativa	Uso de los recursos en el trabajo	
.../...										
F	5,216*	1,154	6,238*	2,340	1,017	1,168	5,325*	0,890	0,651	
R²	0,06	0,03	0,14	0,00	0,00	0,00	0,14	0,00	0,00	
R² corregido	0,06	0,05	0,14	0,00	0,00	0,01	0,13	0,00	0,02	
Paso 3 (Δβ)										
Inteligencia emocional (Total)	0,00	0,26*	0,41**	0,20*	0,18	0,34*	0,35*	0,36**	0,19	
Inteligencia emocional: percepción emocional	0,11	0,34*	0,23*	0,12	0,15	0,17	0,26*	0,16	0,09	
Inteligencia emocional: facilitación emocional	0,27*	0,25*	0,34*	0,09	0,16	0,12	0,36	0,31*	0,40	
Inteligencia emocional: comprensión emocional	0,21	0,32*	0,15	0,31*	0,09	0,22	0,29*	0,11	0,13	
Inteligencia emocional: regulación emocional	0,32*	0,18	0,37*	0,34*	0,18	0,31*	0,38*	0,23*	0,08	
F	6,573*	7,661**	5,954**	5,433*	3,518	4,154	7,012*	5,671*	1,022	
R²	0,06	0,09	0,07	0,08	0,00	0,06	0,10	0,05	0,00	
R² corregido	0,07	0,09	0,06	0,08	0,00	0,06	0,09	0,05	0,01	
* <i>p</i> < .05										
* <i>p</i> < .01										

4.3. ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE

Después de observar las correlaciones altamente significativas entre las dimensiones de la IE y las variables de los cinco grandes factores de la personalidad, hemos querido determinar la magnitud de dicha relación (tabla 4). Por este motivo, se ejecutó el análisis de regresión múltiple (método = *enter*) en que se presenta cada una de las dimensiones de la IE y el grado de su relación con cada una de las variables de los cinco grandes factores de la personalidad (*big five*). Como se puede observar, todas las variables de los cinco grandes contribuyen significativamente y de manera independiente a la predicción de la IE en todos los niveles estudiados. La afabilidad es la variable que realiza la mayor contribución (0,331) en la IE, mientras que el ajuste emocional es la variable que ha realizado la menor contribución (0,043). En esta línea, el ajuste emocional (neuroticismo) es la única variable que tiene unos efectos negativos sobre la IE a nivel de comprensión emocional (-0,043) y a nivel de la IE en su conjunto (-0,053). Por otro lado, la afabilidad (0,304) y la extraversión (0,286) tienen efectos significativamente altos a nivel de percepción emocional y de la IE global. Tomada individualmente y de manera independiente cada una de las variables consideradas como predictores explica en torno al 50% la variación observada en cada una de las dimensiones de la IE.

Tabla 4. Análisis de regresión de la inteligencia emocional en relación con *big five traits of personality* (cinco grandes)

Variable dependiente	R	R ²	R ² Ajustado	F (df)	Big five traits of personality	β	t
Inteligencia emocional (Total)	0,671	0,563	0,558	37,34** (5,643)			
					AJ	-0,053	-1,965
					E	0,286	5,563**
					A	0,212	4,984**
					R	0,198	3,932**
					AE	0,287	4,767**
Inteligencia emocional: percepción emocional	0,566	0,543	0,546	25,037** (5,261)			
					AJ	0,256	5,441**
					E	0,265	5,482**
					A	0,304	5,709**
					R	0,079	1,637
					AE	0,190	3,899
							.../...

Variable dependiente	R	R ²	R ² Ajustado	F (df)	Big five traits of personality	β	t
.../...							
Inteligencia emocional: facilitación emocional	0,575	0,327	0,332	26,536** (5,384)			
					AJ	0,197	1,43
					E	0,208	4,106**
					A	0,125	1,912
					R	0,239	5,227**
					AE	0,264	5,563**
Inteligencia emocional: comprensión emocional	0,483	0,241	0,245	24,645** (5,207)			
					AJ	-0,043	-1,231
					E	0,205	5,317**
					A	0,233	5,438**
					R	0,264	4,301**
					AE	0,217	4,299**
Inteligencia emocional: regulación emocional	0,536	0,271	0,282	25,730 (5,269)**			
					AJ	0,048	1,811
					E	0,295	5,422**
					A	0,331	5,490**
					R	0,256	4,273**
					AE	0,233	4,159**
AJ Ajuste emocional E Extraversión A Afabilidad R Responsabilidad AE Apertura a la experiencia * $p < .05$ ** $p < .01$							

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En estas últimas décadas se ha realizado un esfuerzo considerable en investigaciones científicas orientadas a demostrar la implicación de la IE en el éxito en general. En esta línea, algunos

de estos modelos expresan implícita o explícitamente la relación existente entre la IE y el desempeño laboral. Sin embargo, ha habido pocos esfuerzos encaminados a analizar empíricamente no solamente la relación existente entre la IE y el desempeño laboral, sino también el peso de cada una de las dimensiones de la IE sobre el rendimiento laboral. El presente estudio realiza una contribución en esta línea tratando de relacionar estos dos constructos; además, analiza la magnitud de asociación entre la IE de la muestra estudiada con algunas características de la personalidad. Por consiguiente, el objetivo principal de este estudio ha sido el análisis de la relación entre la IE y el desempeño laboral en el sector de telecomunicaciones. Además, se ha interesado por conocer el grado de la relación entre la IE y la satisfacción laboral así como el grado de la relación entre la IE y algunos rasgos de la personalidad evaluados a través de los cinco grandes factores de la personalidad (*big five*).

Respecto a la relación entre las variables estudiadas, los resultados evidencian la existencia de una relación positiva y significativa entre la IE y el desempeño laboral; lo que lleva a aceptar la primera hipótesis de esta investigación que sostiene la existencia de una relación significativa entre estos dos conjuntos de variables. En concreto, a nivel de la IE global por ejemplo, se contemplan las correlaciones significativas a nivel de «conocimientos de las tareas» ($r = 0,32, p < .05$), «organización y planificación» ($r = 0,41, p < .01$), «relación con los clientes» ($r = 0,45, p < .01$), «calidad de trabajo realizado» ($0,38, p < .05$), «capacidad de trabajo en equipo» ($r = 0,44, p < .01$), «grado de iniciativa» ($r = 0,31, p < .05$), «nivel de responsabilidad» ($r = 0,30, p < .05$). Esta relación observada en este estudio entre la IE y el desempeño laboral es consecuente con los autores e investigaciones (MOON y HUR, 2011; ROCKSTUHL *et al.*, 2011; SHAHHOSSEINI *et al.*, 2012) que determinan la existencia de una relación significativa entre la IE y el desempeño laboral. El valor estadísticamente significativo de las correlaciones entre la IE y el desempeño laboral pone de manifiesto que los aspectos emocionales guardan una estrecha relación con el rendimiento laboral. Para el desempeño laboral, contribuyen todas las conductas que el individuo realiza en su puesto de trabajo para alcanzar los objetivos de la organización. Las actividades que realiza el individuo pueden ser tangibles, observables y medibles, y otras pueden deducirse. La IE contribuye también de manera significativa en el desempeño laboral igual que el resto de factores como la personalidad e intereses, motivación, nivel de esfuerzo, conocimientos, destrezas y experiencia, factores situaciones (condiciones físicas, horarios de trabajo, tipo de tareas a realizar, recursos y medios para desarrollar su trabajo), clima laboral, etc. Si consideramos las habilidades comprometidas en la IE en su relación positiva y significativa con el rendimiento laboral, podemos apreciar la importancia que tiene la consideración de las competencias emocionales en el contexto laboral particularmente a la hora de plantear una buena política de gestión de recursos humanos.

Se confirma también la segunda hipótesis según la cual existe una relación significativa entre la IE y la satisfacción laboral. Las correlaciones más significativas se observan entre la satisfacción laboral y la IE global ($r = 0,36$), «percepción emocional» ($r = 0,35$), «facilitación emocional» ($r = 0,43$) y «comprensión emocional» ($r = 0,38$). La satisfacción laboral obedece a una evaluación que hace un individuo de su trabajo y que tiene un componente afectivo importante. En este sentido, la IE contribuye de manera significativa en el grado de satisfacción de las personas. La

satisfacción laboral suele ser el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia los factores concretos relacionados con su trabajo (condiciones de trabajo, la empresa en su conjunto, el supervisor, los compañeros de trabajo, los salarios, los ascensos, etc.). De modo que la satisfacción laboral refleja el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho tiende a tener actitudes negativas hacia su trabajo. La IE está presente o por lo menos contribuye de manera significativa en este aspecto afectivo (positivo o negativo) de la satisfacción laboral (GIL'ADI, 2000).

Las prácticas de gestión de recursos humanos como selección, contratación y retención de los empleados con un nivel alto de IE podrían ser beneficiosas en la medida en que tienen un impacto positivo sobre el grado de satisfacción laboral y sobre el rendimiento laboral. Para conducir personal y administrar empresas es crucial conocer con profundidad los aspectos más relevantes de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso los prejuicios. Es importante conocer no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo sino también aquellas que propician la satisfacción de los empleados en el ámbito laboral (PINILLA, 1982; RAMOS *et al.*, 1996; PEIRÓ y MARTÍNEZ-TUR, 2008). En la misma línea, se han observado unas correlaciones significativas entre la satisfacción y el desempeño laboral, particularmente a nivel de las variables «organización y planificación» ($r = 0,34, p < .05$), «relación con los clientes» ($r = 0,32, p < .05$), «calidad del trabajo realizado» ($r = 0,43, p < .01$), «capacidad de trabajo en equipo» ($r = 0,53, p < .01$), «grado de iniciativa» ($r = 0,30, p < .05$) y «nivel de responsabilidad en el uso de los recursos en el trabajo» ($r = 0,34, p < .05$). Los autores señalan que la relación entre la satisfacción laboral, la IE y el desempeño es más clara y directa que la relación entre el clima laboral y el desempeño, siendo la satisfacción un importante predictor del desempeño (KOPELMAN, BRIEF y GUZZO, 1990; PARKER *et al.*, 2003; PATTERSON, WARR y WEST, 2004; GRIFFITH, 2006).

A la vista de estos resultados, cabe poner de manifiesto que la IE contribuye también en gran medida en el desempeño laboral puesto que ayuda a la persona a desempeñar sus tareas con actitudes positivas, a mejorar la relación con los compañeros, los superiores, los clientes y proveedores, etc. En general, los principales problemas del mundo laboral moderno se relacionan mucho con la falta de tolerancia y comprensión y la indiferencia de unos con otros, más que con la incapacidad y desconocimientos que tenga algún trabajador de sus tareas. En este sentido, la IE podría mejorar el rendimiento individual y la productividad en la empresa porque la IE aporta al desempeño laboral los procesos implicados en el reconocimiento, uso, comprensión y manejo de los estados emocionales de uno mismo y de los otros, para resolver problemas y regular la conducta (SALOVEY, 2007).

Se confirma también la tercera hipótesis puesto que se ha encontrado una relación significativa entre la IE y los cinco grandes factores de la personalidad (*big five*). Estos resultados que demuestran el grado de relación entre la IE y los rasgos de la personalidad han sido necesarios en el marco de esta investigación para poder compararlos con los estudios existentes que alegan una relación altamente significativa entre la IE y los rasgos de la personalidad, principalmente

neuroticismo, extraversión, afabilidad, sentido de la responsabilidad y apertura a la experiencia. Tras ejecutar el análisis de regresión múltiple, se observa que todas las variables de los cinco grandes factores de la personalidad son buenos predictores de la IE, salvo el neuroticismo (ajuste emocional). Tratado de manera independiente, cada una de las variables de las cinco grandes mencionadas explica la variabilidad observada en la IE en un porcentaje que supera el 50%. Estas conclusiones son relevantes en la medida en que refuerzan las teorías que consideran la IE como un rasgo de la personalidad que debería contemplarse en modelos científicos de la psicología diferencial. La existencia de correlaciones significativas entre las distintas variables referidas a la IE y las de las cinco grandes pone de manifiesto que todas estas variables tienen bastante en común en el constructo de la personalidad, puesto que ambas medidas evalúan aspectos de la personalidad que están interrelacionados.

A pesar de estos interesantes resultados, este trabajo presenta algunas limitaciones.

a) La primera limitación se refiere a la muestra utilizada en este estudio.

La muestra está constituida por los empleados de una empresa del sector de las telecomunicaciones. Por este motivo, estos resultados deben interpretarse con prudencia y requieren otros estudios empíricos para contrastar estos datos. Además, sería conveniente realizar más investigaciones estudiando otros colectivos de diferentes sectores de otras actividades económicas (incluido el sector de las telecomunicaciones), y ampliando la muestra a otros profesionales para obtener más datos sobre cómo afecta la IE al desempeño laboral.

b) La segunda limitación tiene que ver con la evaluación del desempeño laboral 360°.

En este estudio no se ha separado el informe de autoevaluación del empleado del de los evaluadores (supervisores, compañeros y clientes) en la evaluación 360°. Sería interesante por lo tanto en una investigación futura separar la autoevaluación del propio trabajador de la evaluación del resto de los evaluadores (supervisores, compañeros y clientes) para estudiar la relación entre la IE y cada una de estas evaluaciones. Este tipo de planteamiento podría proporcionar más información sobre la relación entre la IE y el desempeño laboral. Además, teniendo en cuenta la importancia de los equipos de trabajo sobre los resultados, sería de gran utilidad analizar la relación que podría existir entre la IE y el clima laboral ya que el clima de los equipos de trabajo puede tener una influencia importante sobre sus resultados; además, los líderes y directivos pueden contribuir de manera notable a modelar el clima de los equipos que dirigen (KOZŁOWSKI y DOHERTY, 1989; GONZÁLEZ-ROMÁ, 2011). En esta línea, se podría analizar si la mejora de la IE de los directivos incrementa también la IE de los empleados puesto que los efectos de un buen equipo de trabajo repercuten sobre la motivación, el clima laboral y, por consiguiente, sobre los resultados (PEIRÓ, 1990).

A pesar de estas limitaciones, este trabajo constituye una contribución relevante en el estudio de la IE en su relación con el desempeño laboral. Desde el punto de vista práctico, el presente trabajo ofrece las siguientes aportaciones relevantes:

1. Este trabajo ha ampliado el conocimiento sobre la relación entre la IE y el desempeño laboral, así como su relación con algunas variables como la satisfacción laboral o el aumento salarial por méritos. Por lo tanto, realiza una valiosa aportación sobre la comprensión y explicación de la inteligencia como constructo en el estudio del comportamiento humano en el trabajo.
2. En el marco de este trabajo, no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a la IE se refiere en su relación con el desempeño laboral. Sin embargo, el nivel de formación contribuye de manera significativa en el desempeño laboral.
3. Este trabajo ha encontrado también correlaciones significativas entre la IE y los cinco grandes factores de la personalidad (*big five*) que han sido utilizados como variables control. Las variables de *big five* resultan ser buenos predictores de la IE.
4. La relación encontrada entre la IE y el desempeño laboral resulta interesante a la hora de diseñar programas de formación para mejorar el rendimiento de los trabajadores. La IE puede aprenderse mediante la formación. Además, la formación en habilidades ligadas a la IE a nivel tanto de los ejecutivos como de los empleados podría ayudar a mejorar el grado de satisfacción y del clima laboral en la empresa ya que la IE podría mejorar la capacidad de comunicación, de relaciones interpersonales, de empatía, de comprensión y percepción del contexto laboral, el trabajo en equipo, etc. En un mundo cada vez más globalizado en que la competitividad es un elemento importante para el éxito, las empresas que apuestan por desarrollar la IE de sus trabajadores son las que tienen más oportunidad de lograr sus objetivos de crecimiento y desarrollo.

Bibliografía

- ABRAHAM, R. [2005]: «Emotional intelligence in the workplace: a review and synthesis», en R. SCHULZE y R. D. ROBERTS (eds.), *Emotional Intelligence An International Handbook*, Cambridge: Hogrefe and Huber Publication, págs. 255-270.
- ALLES, M. [2000]: *Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia)*, Barcelona: Granica.
- BAR-ON, R. [2006]: «The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)», *Psicothema*, 18, supl., págs. 124-131.
- [2000]: «Emotional and social intelligence. Insights from the emotional quotient inventory», en BAR-ON, R. y PARKER, J. D. A. (eds), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development assessment and application at home, school and in workplace*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, págs. 363-88.
- BHULLAR, N. y MALOUFF, J. M. [2012]: «Associations of individualistic-collectivistic orientations with emotional intelligence, mental health, and satisfaction with life: a tale of two countries», *Individual Differences Research*, 10 (3), págs. 165-175.

- BRAYFIELD A. y ROTHE, H. [1951]: «An index of satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, 35, págs. 307-311.
- BUENROSTRO-GUERRERO, A. E.; VALADEZ-SIERRA, M.; SOLTERO-AVELAR, R.; NAVA-BUSTOS, G.; ZAMBRA-NO-GUZMÁN, R. Y GARCÍA-GARCÍA, A. [2012]: «Inteligencia emocional y rendimiento académico en adolescentes», *Revista de Educación y Desarrollo*, 20, enero-marzo, págs. 5-35.
- CAMPBELL, J. P. [1990]: «Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology», en M. D. DUNNETTE y L. M. HOUGH (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, págs. 687-732.
- COOPER, R. y SAWAF, A. [2002]: *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*, Barcelona: Norma.
- [1997]: *Executive EQ: emotional intelligence in leadership and organizations*, Nueva York: Gosset, Putnam.
- DAUS, C. y ASHKANASY, N. M. [2005]: «The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior», *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), págs. 453-467.
- DAVIES, M.; STANKOV, L. y ROBERTS, R. D. [1998]: «Emotional intelligence: in search of an elusive construct», *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (4), págs. 989-1015.
- EXTREMERA, N. y FERNÁNDEZ-BERROCAL, P. [2006]: «Emotional intelligence as predictor of mental, social, and physical health in university students», *The Spanish Journal of Psychology*, 9 (1), págs. 45-51.
- FEY, C. F. y BJÖRKMANN, I. [2001]: «The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia», *Journal of International Business Studies*, 32 (1), págs. 59-76.
- GARDNER, H. [1983]: *Frames of Mind*, New York: Basic Books.
- GIL'ADI, D. [2000]: *Inteligencia emocional en práctica, manual para el éxito personal y organizacional*, Caracas: McGraw-Hill.
- GOLEMAN, D. [2001]: «An EI-Based theory of performance», en C. CHERNISS y D. GOLEMAN (eds), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, págs. 27-44.
- [1998]: *Working with emotional intelligence*, New York: Bantam Books.
- [1995]: *Emotional intelligence*. Nueva York: Bantam Books.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B. Y CARDY, R. L. [2007]: *Managing human resources*, Upper Sadle River, NJ: Pearson Education International.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V. [2011]: «El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional», *Papeles del Psicólogo*, 32 (1), págs. 48-58.
- JOHARI, J. y YAHYA, K. [2009]: «Linking organizational structure, job characteristics, and job performance constructs: a proposed framework», *Journal of Business and Management*, 4 (3), págs. 147-152.
- KIMBER, B. y SANDELL, R. [2009]: «Prevention of substance use among adolescents through social and emotional training in school: A latent-class analysis of a five-year intervention in Sweden», *Journal of Adolescence*, 32, págs. 1403-1413.
- KOSTER, F. y SANDERS, K. [2006]: «Organizational citizens or reciprocal relationships? an empirical comparison», *Personnel Review*, 35 (5), págs. 519-537.

- KOZLOWSKI, S. W. J. y DOHERTY, M. L. [1989]: «Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue», *Journal of Applied Psychology*, 74, págs. 546-553.
- LADRA, K.; PULLMANN, H. y ALLIK, J. [2007]: «Personality and intelligence as predictors of academic achievement: a cross-sectional study from elementary to secondary school», *Personality and Individual Differences*, 42, págs. 441-451.
- MAVROVELI, S. y SÁNCHEZ, M. J. [2011]: «Trait emotional intelligence influences on academic achievement and school behaviour», *British Journal of Educational Psychology*, 81, págs. 112-134.
- MAYER J. D. y SALOVEY P. [2007]: «What is emotional intelligence?», en P. SALOVEY y D. SLUYTER (eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, New York, NY: Basic Books, págs. 3-31.
- MAYER, J. D.; SALOVEY, P. y CARUSO, D. [2000]: «Models of emotional intelligence», en R. STERNBERG (ed.), *Handbook of Intelligence*, Cambridge: Cambridge University Press, págs. 396-420.
- MÉLIA, J. L. y PEIRÓ, J. M. [1989]: «La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23», *Revista Psicologemas*, (5), junio, págs. 59-74.
- MILLS, T.; DUKEOV, I. y FEY, C. [2007]: «Russian competitiveness in the global economy», *Journal of East-West Business*, 13 (4), págs. 97-138.
- MOON, T. W. y HUR, W. [2011]: «Emotional intelligence, emotional exhaustion and job performance», *Social Behavior and Personality*, 39 (8), págs. 1.087-1.096.
- MOTOWIDLO, S. J. [2003]: «Job performance», en W. C. BORMAN, D. R. ILGEN, y R. J. KLIMOSKI (eds.), *Handbook of Psychology: vol. 12. Industrial and organizational psychology*, Hoboken, NJ: John Wiley y Sons, págs. 39-53.
- PATTERSON, M. G.; WARR, P. B. y WEST, M. A. [2004]: «Organizational climate and company performance: the role of employee affect and employee level», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, págs. 193-216.
- PEIRÓ, J. M. [1990]: *Organizaciones: nuevas perspectivas psicológicas*, Barcelona: PPU.
- PEIRÓ, J. M. y MARTÍNEZ-TUR, V. [2008]: «Organizational development and change», en N. CHMIEL (ed.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology*, Oxford: Blakwells Publishing, págs. 351-376.
- PÉREZ GONZÁLEZ, J. C. [2012]: «Revisión del aprendizaje social y emocional en el mundo», en R. BISQUERRA (coord.), *¿Cómo educar las emociones? La inteligencia emocional en la infancia y la adolescencia* (págs. 56-69), Esplugues de Llobregat, Barcelona: Hospital Sant Joan de Déu.
- PINILLA, A. [1982]: *Dinámica de la gestión empresarial*, Lima: Iberoamericana de Editores, SA.
- RAMOS, J.; GRACIA, F. y PEIRÓ, J. M. [1996]: «Actividad laboral y desempeño», en J. M. PEIRÓ y F. PRIETO (eds.), *Tratado de psicología del trabajo*, Madrid: Síntesis, págs. 284-342.
- RILEY, H. y SCHUTTE, N. [2003]: «Low emotional intelligence as a predictor of substance use problems», *Journal of Drug Education*, 33 (4), págs. 391-398.
- ROCKSTUHL, T.; ANG, S.; VAN DYNE, L. y ANNEN, H. [2011]: «Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): the role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world», *Journal of Social Issues*, 67 (4), págs. 825-840.

- SALGADO, J. F. [2002]: «The big five personality dimensions and counterproductive behaviors», *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1-2), págs. 117-125.
- SALOVEY, P. y MAYER, J. D. [1990]: «Emotional intelligence», *Imagination, cognition and personality*, 9, págs. 185-211.
- SENGE, P. M.; HEIFETZ, R. A y TORBERT, B. [2000]: «A conversation on leadership», *Reflect Social Learning Journal*, 2 (1), págs. 57-68.
- SHAHHOSSEINI, M.; ISMAIL, I. y ULI, J. [2012]: «The role of emotional intelligence on job performance», *International Journal of Business and Social Science*, 3 (21), págs. 241-247.
- SPENCER, L. M. y SPENCER, S. M. [1993]: *Competence at Work*, New York: John Wiley and Sons.
- STONER, A. F. [1994]: *Administración*, México: Prentice-Hall.
- VAN DER ZEE, K.; THIJIS, M. y SCHAKEL, L. [2002]: «The relationship of emotional intelligence with academic intelligence and the Big Five», *European Journal of Personality*, 16, págs. 103-126.
- ZEIDNER, M.; MATTHEWS, G. y ROBERTS, R. [2004]: «Emotional intelligence in the workplace: a critical review», *Applied Psychology*, 53 (3), págs. 371-399.