

Inteligencia Emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación

Ignacio DANVILA DEL VALLE
Profesor Asociado del Dpto. Organización de Empresas
Universidad Complutense de Madrid
Profesor Titular del CES Villanueva
idanvila@villanueva.edu

Miguel Ángel SASTRE CASTILLO
Catedrático E.U. del Dpto. Organización de Empresas
Universidad Complutense de Madrid
Profesor Visitante del Instituto Tecnológico Autónomo de México ITAM
masastre@emp.ucm.es

Recibido: 03-09-2010
Aceptado: 14-12-2010

RESUMEN

La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones, propias y ajenas, reflejada en el concepto de Inteligencia Emocional tiene un alto impacto en los logros personales y profesionales, por ello, se ha convertido en un tópico que ha despertado el interés tanto de los académicos como de los profesionales de la consultoría de recursos humanos y dirección de empresas. En este artículo se realiza una revisión en profundidad de este concepto y se esbozan líneas de investigación interesantes relacionadas con este tema.

Palabras clave: Inteligencia emocional, competencias emocionales, rendimiento, inteligencia cognitiva.

Emotional intelligence: a concept review and research lines

ABSTRACT

The ability to perceive, appreciate and express emotions, their own and others, reflected in the concept of emotional intelligence has a high impact on personal and professional achievements, therefore, has become a topic that has captured the attention of scholars as professionals in human resource consulting and business management. In this article a thorough review of this concept and outlines interesting research lines related to this issue.

Keywords: Emotional intelligence, emotional competences, performance, cognitive intelligence.

SUMARIO: 1. Introducción: concepto y desarrollo de la inteligencia emocional. 2. Cuestionamientos a la inteligencia emocional. 3. Relación de la IE con otros conceptos. 4. Principales teorías de la IE: taxonomías de emociones. 5. Instrumentos para la medición de la IE. 6. Los efectos de la IE en la vida personal y laboral. 7. Factores explicativos de la IE. 8. Conclusiones. Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN: CONCEPTO Y DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

El estudio de la psicología introduce a lo largo del siglo XX un concepto controvertido pero que ha suscitado un gran interés en las últimas décadas, tanto en el plano académico como profesional, como es el de la inteligencia emocional (IE).

En 1920 Thorndike introduce el concepto de "inteligencia social", refiriéndose al mismo como "la capacidad de entender y manejar a los hombres y mujeres, niños y niñas para actuar sabiamente en las relaciones humanas" (Law *et al.*, 2008).

Siguiendo a Mayer, Salovey y Caruso (2004), en la década de los años sesenta, se utilizó el término inteligencia emocional de manera incidental en la crítica literaria (Van Ghent, 1961) y la psiquiatría (Leuner, 1966).

En los años ochenta se utiliza de manera más sistematizada, en una tesis (Payne, 1986). También, aunque sin hacer uso del término, Gardner (1983) incluye la "inteligencia personal" en su obra fundamental en la teoría de las inteligencias múltiples. En concreto, según este autor, la inteligencia personal estaba compuesta por la inteligencia intrapersonal, referida al conocimiento de los aspectos internos de una persona, y por la inteligencia interpersonal, basada en la capacidad básica para notar las distinciones entre otros, en particular, el contraste en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones (Gardner, 1993).

Ya en los años noventa, se define explícitamente la IE con los trabajos seminales de Salovey y Meyer (1990), desarrollándose una teoría y estableciéndose criterios para su medición. En su trabajo, dichos autores la definen como un subconjunto de la inteligencia social que implica la capacidad para controlar los sentimientos y emociones propios y de los demás, para discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y las acciones.

Estos mismos autores revisaron el concepto años después estableciendo una definición más completa, según la cual, la IE sería "la capacidad de percibir con exactitud, valorar y expresar emociones; la capacidad de encontrar y/o generar sentimientos cuando éstos faciliten el pensamiento y la capacidad de comprender y regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual" (Mayer y Salovey, 1997, p. 5).

Otro de los autores más influyentes en este campo, Goleman (1995), definió la IE por exclusión: como cualquier característica deseable de carácter personal que no está representada por la inteligencia cognitiva, estableciendo por tanto, dos categorías de inteligencia personal.

No obstante, ambas son complementarias, y de hecho, el auge de este concepto se ha debido en una buena parte a que el conocimiento y las emociones se interrelacionan, y explican los distintos niveles de éxito en diversos ámbitos de la vida. De esta manera, para la mayoría de los autores, el conocimiento o la inteligencia cognitiva no puede ser considerada como único predictor de éxito (Dulewicz y Higgs, 2000; Cherniss, 2001, Mandell y Pherwani, 2003).

Para Boyatzis y Saatchioglu (2008), la investigación empírica (Boyatzis, 1982; Luthans et. AL., 1988; Howard y Bray, 1988) ha mostrado que la posibilidad de predecir el rendimiento de un dirigente, gerente o profesional depende de una serie de competencias que se podrían agrupar en tres categorías:

- (1) Competencias de inteligencia cognitiva, como los sistemas de pensamiento.
- (2) Competencias de inteligencia emocional o habilidades intrapersonales, tales como la capacidad de adaptación.
- (3) Competencias de inteligencia social o habilidades interpersonales, como las redes.

Más allá de los conocimientos y competencias, el ingrediente adicional necesario para un rendimiento excepcional, parece ser el deseo de utilizar el propio talento. Esto viene dado por los valores de una persona, tales como su filosofía, los motivos inconscientes y los rasgos (Boyatzis y Sala, 2004; Boyatzis, 2006).

Estos tres dominios de la capacidad o talento (los conocimientos, las competencias y los controladores de tipo motivacional), son los que nos ayudan a entender lo que una persona puede hacer (conocimiento), cómo una persona puede hacerlo (competencias), y por qué una persona siente la necesidad de hacerlo (valores, motivaciones y disposiciones inconscientes).

Las habilidades intrapersonales e interpersonales, que vienen a definir la IE, son entonces claros predictores de éxito en todos los sentidos. De hecho, como argumentan Jamali, Sidani y Abu-Zaki (2008), la investigación afirma que las personas con más altos niveles de IE alcanzan un mayor éxito en la vida (Bar-On, 1997a), mayor éxito profesional (Dulewicz y Higgs, 1998; Weisinger, 1998), sienten menos inseguridad en el trabajo (Jordan et al., 2002), trabajan con mayor eficacia (Higgs y Rowland, 2002; Prati et al., 2003), son más adaptables a los eventos estresantes (Nikolaou y Tsaousis, 2002) y afrontan mejor las estrategias (Bar-On et al., 2000).

Asimismo, según Koman y Wolf (2008) ejerce una influencia positiva en la eficacia en el trabajo en equipo (George, 2000; George and Bettenhausen, 1990; George, 1995; Gardner and Stough, 2002).

También, en el contexto de la gestión de proyectos, los conocimientos acerca de las personas tienen mayor influencia que los conocimientos técnicos (El-Sabaa, 2001).

Profundizando en el éxito profesional, los predictores no cognitivos han ido cobrando fuerza en la psicología industrial para su aplicación en procesos de

selección debido a los problemas de las pruebas cognitivas para predecir el rendimiento en el trabajo (Schmidt y Hunter, 1998).

Dada la importancia de este concepto, nuestro objetivo en el presente trabajo es delimitar el concepto de la IE, desde una revisión de la literatura especializada, planteando los cuestionamientos que se han realizado hacia el mismo, su relación con otros conceptos próximos a él como la capacidad cognitiva o la personalidad, las taxonomías de las habilidades de IE según las principales teorías existentes, los instrumentos de medición habitualmente utilizados, sus efectos sobre la vida de las personas, en los ámbitos personal y profesional, y por último los factores de carácter sociodemográficos que la pueden explicar.

2. CUESTIONAMIENTOS A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

La IE es una herramienta de consultoría con creciente aceptación. De acuerdo con la opinión popular, la IE incrementa el rendimiento y la productividad, y se ha llegado a argumentar que la IE aporta las bases de competencias importantes en “casi cualquier trabajo” (Cherniss y Adler, 2000, p. 10). Sin embargo, y pese a ello, hay una carencia de análisis independiente y sistemático capaz de sostener tal afirmación (Thi Lam y Kirby, 2002).

Por este motivo, el concepto de la IE ha sido fuertemente cuestionado. Los más críticos se han referido a la IE más “como un mito que como una ciencia” (Matthews, Zeidner y Roberts, 2002, p. 547). También la teoría de Goleman ha sido criticada por falta de apoyo empírico (Zeidner, Matthews, y Roberts, 2004).

En algunos casos el conocimiento que se tiene de la IE proviene más de la literatura comercial que de la investigación científica (Davies et al. 1998).

También existe una fuerte discusión sobre lo que realmente constituye la IE. Por un lado algunos autores opinan que la IE no es más que un cambio de nombre de conceptos y medidas ya existentes, mientras que otros, en cambio, defienden la validez de la IE (Van Rooy, Viswesvaran y Pluta, 2005).

Por ejemplo, en este debate, Davies, Stankov y Roberts (1998) concluyeron que la IE es un concepto “evasivo”, que se superpone ampliamente con los factores de personalidad bien establecidos. Por el contrario, Law, Wong y Song (2004) demostraron que cuando se define y se mide correctamente, la IE se diferencia de dimensiones de la personalidad, y para ellos fue un predictor significativo de un conjunto de resultados deseados, tales como la satisfacción de vida y clasificaciones de supervisión del rendimiento en el trabajo (Law *et al.*, 2008).

3. RELACIÓN DE LA IE CON OTROS CONCEPTOS

La popularización de la IE ha hecho que en ocasiones se equipare con conceptos y medidas que en realidad tienen poco o nada que ver con la emoción o la inteligencia.

Incluso, las escalas de auto-evaluación utilizadas miden algo mucho más amplio que la IE (Bar-On, 2000).

En este apartado se trata de analizar las relaciones entre la IE con los conceptos más próximos, con los que tal vez se solape, como son la inteligencia general o la personalidad.

3.1. Relación IE-Inteligencia General o Capacidad Cognitiva

La inteligencia es la capacidad de adquirir conocimiento básico y utilizarlo en nuevas situaciones. Este rasgo puede ser medido y, de hecho, “la inteligencia general medida por los tests de coeficiente de inteligencia es el más efectivo predictor conocido de desempeño individual, tanto en la escuela como en el trabajo” (Gottfredson, 1998, p. 24).

En esta misma línea apuntan O'Reilly III y Chatman (1994) o Ferris, Witt y Hochwarter (2001) al afirmar que la capacidad mental general (GMA), o lo que es equivalente, la inteligencia general o el factor G, ha construido una evidencia interesante para predecir resultados importantes, en el rendimiento en el trabajo, el éxito de la formación y el éxito profesional, o bien como señalan Law *et al.* (2008), especialmente en el rendimiento laboral de trabajos complejos que requieren gran preparación académica (Landy, Shankster y Kohler, 1994).

La investigación ha demostrado que la relación entre la IE y la capacidad cognitiva depende de qué método se utilice para medir la IE (Van Rooy, Viswesvaran y Pluta, 2005).

El modelo de capacidad de la IE sostiene que la IE debe ser considerada como un tipo de inteligencia, similar a la inteligencia verbal o espacial. En consecuencia, la IE y la capacidad cognitiva deben estar correlacionadas moderadamente (Roberts *et al.*, 2001).

Por el contrario, el modelo mixto de la IE no hace tal afirmación y no pretende ser un tipo de inteligencia. Así, las medidas de la IE basada en el modelo mixto no tienen ninguna base teórica que sugiera una correlación entre la IE y la capacidad cognitiva y así se encontró en los estudios de Newsome, Day y Catano (2000); o Brackett y Mayer (2003).

En opinión de Law *et al.* (2008), la IE es un factor adicional que contribuye de manera incremental a la predicción de rendimiento en el trabajo de una forma muy superior al expresado por la capacidad mental general, ya que la IE se encuentra más relacionada con los ámbitos afectivo y motivacional de la mente humana, mientras que la capacidad mental general está relacionada solo con la esfera cognitiva de la mente; además, en el marco teórico, la IE analiza el rendimiento más allá de lo que lo hace el GMA.

3.2. Relación IE-Personalidad

Las medidas de la IE pueden solaparse con las escalas existentes de la personalidad y estar altamente correlacionadas con ellas (Bar-On, 1997a; Brackett & Mayer, 2003; Davies et al., 1998; Newsome, Day y Catano, 2000).

Los más escépticos de la IE han llegado a plantear que ésta solo extrae las diferentes facetas de la personalidad. Es decir, se sugiere que la IE no es más que una combinación de estabilidad emocional y la inteligencia, pero los resultados empíricos no apoyan esta argumentación.

En el trabajo de Van Rooy, Viswesvaran y Pluta (2005) se pone de manifiesto que las correlaciones de la IE con los factores de personalidad dependen del modelo de medida utilizado.

Así ponen de manifiesto que Dawda y Hart (2000) emplearon el autoinforme EQ-i (Bar-On, 1997a) y tuvieron correlaciones altas con la personalidad. De hecho, los cinco grandes factores de la personalidad tuvieron correlaciones superiores a 0,40, excepto la experiencia. Otros estudios han empleado también medidas de modelos mixtos y han encontrado altas correlaciones con los cinco grandes. El consenso general es que existe una superposición significativa entre los dos modelos (Davies, Stankov y Roberts, 1998).

La relación entre la IE y la personalidad adquiere una forma diferente cuando se utiliza una medida basada en la capacidad, en lugar del modelo mixto. En este caso, la amabilidad parece ser el factor de personalidad que siempre muestra una relación moderada con la IE (Brackett y Mayer, 2003; Brackett, Mayer y Warner, 2004). Se pone de manifiesto que las medidas de la IE basadas en el modelo de capacidad no comparten una relación tan fuerte con la personalidad como las medidas basadas en el modelo mixto.

Esta relación diferente sugiere que los dos modelos miden realidades relativamente distintas.

4. PRINCIPALES TEORÍAS DE LA IE: TAXONOMÍAS DE EMOCIONES

Las tres teorías acerca de la IE que han generado mayor interés en términos de investigación son las teorías de Bar-On (1988, 2000), Salovey y Mayer (1997), y Goleman (1998a) (Jamali, Sidani y Abu-Zaki, 2008) (cuadro 1).

La primera de las tres teorías principales fue la de Bar-On (1988), quien en su tesis doctoral, acuñó el término "coeficiente emocional" (EQ), como un análogo de coeficiente intelectual (IQ). Bar-On (1997b) define su modelo en términos de cinco habilidades sociales y emocionales principales incluyendo habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad, manejo del estrés y el estado de ánimo, que en conjunto influyen en la capacidad de una persona para hacer frente eficazmente a las exigencias medioambientales. Su modelo se enmarca en el contexto de la teoría de la personalidad como un modelo general de bienestar psicológico y de adaptación (Goleman, 2001).

Salovey y Mayer (1997), desarrollaron un modelo que tiene un enfoque cognitivo, destacando las aptitudes mentales específicas para el reconocimiento y clasificación de las emociones (Goleman, 2001). Su modelo de desarrollo, consta de cuatro niveles de habilidades, cada uno más complejo, con base en procesos que incluyen la emoción y la cognición.

Goleman (1998b), por su parte, presentó una teoría de la IE basada en las competencias, que incluye un conjunto de habilidades afectivas y cognitivas. Por tanto, Goleman basa su teoría en las competencias relevantes para el desempeño del trabajo. Identificó cinco dimensiones de la inteligencia emocional, incluyendo la auto-conciencia, auto-control, auto-motivación, empatía y habilidades sociales. Estos se han clasificado en dos grandes categorías: la competencia personal en el trato con uno mismo, y la competencia social en el trato con los demás (Goleman, 1995).

Cuadro 1 Principales teorías de la IE y las competencias que la definen

Habilidades de la Inteligencia Emocional		
Bar-On (1988)	Salovey y Mayer (1997)	Goleman (1998b)
<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades intrapersonales - Habilidades interpersonales - Adaptabilidad - Manejo del estrés - Estado de ánimo 	<ul style="list-style-type: none"> - Percibir las emociones - Utilizar las emociones para facilitar el pensamiento - Comprender las emociones - Gestionar las emociones 	<p>Competencias personales en el trato con uno mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoconciencia - Autocontrol - Automotivación <p>Competencias sociales en el trato con los demás:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empatía - Habilidades sociales

5. INSTRUMENTOS PARA LA MEDICIÓN DE LA IE

Además de definir correctamente el concepto de la IE, una de las claves del desarrollo de este campo como área de interés científico es poder contar con instrumentos de medida suficientemente fiables y válidos.

Sin embargo, las discrepancias conceptuales surgidas en torno a la IE reflejan una discontinuidad importante en el paradigma de medición (Opengart, 2007).

Tres son las grandes tendencias utilizadas para la medición de la IE:

1. Los que consideran la IE como un conjunto bien definido de procesamiento de las emociones y las habilidades (Mayer et al., 2000; Mayer y Salovey, 1997), evalúan la IE a través de pruebas de rendimiento objetivo.
2. Aquellos que ven la IE en términos de múltiples aspectos de funcionamiento personal (Bar-On, 1997a; Boyatzis, Goleman, y Rhee, 2000; Goleman, 1995) tienden a medir la IE utilizando metodologías de autoinforme.

3. Por último, se puede considerar una tercera opción como es la medida de evaluación del observador (Mayer et al., 2000).

Dentro de la primera categoría, los instrumentos de medida más conocidos son el MEIS y el MSCEIT. Ambos fueron desarrollados por Mayer, Salovey y Caruso.

En un esfuerzo riguroso para legitimar la IE como una dimensión amplia de inteligencia humana, Mayer, Caruso y Salovey (2000a) desarrollaron un test de capacidad con 12-sub-escalas de la IE, la Escala Multifactorial de Inteligencia Emocional (MEIS), y demostraron que la IE, según lo medido por la MEIS, cumple con los estándares tradicionales de un tipo de inteligencia y que se trata de un concepto diferente del de la inteligencia social (Wong y Law, 2005).

El MSCEIT, o Test de Inteligencia Emocional de Mayer, Salovey y Caruso, es una medida de la capacidad con objeto de obtener una puntuación global de la IE. Mayer et al. (2000) afirman que la capacidad mental puede ser medida de forma fiable y que las consistencias internas son comparables con otras pruebas estándar de inteligencia.

Estos autores defienden que las pruebas de habilidad son el referente en la investigación de la IE porque permiten medir la capacidad real para un buen desempeño.

Dentro de la segunda categoría, una conocida herramienta de auto-informe es el EQ-i, o Inventario de Cociente Emocional de Bar-On. Se trata de una medida de autoinforme que proporciona una estimación de la inteligencia emocional y social. Ha sido desarrollado para medir este constructo en particular y no rasgos de personalidad o la capacidad cognitiva (Bar-On, 2000).

Igualmente, Wong y Law (2002) desarrollaron una medida de auto-reporte denominada WLEIS, o Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law. Junto con otro estudio multi-muestra de validación cruzada, este instrumento demostró tener una buena validez convergente y discriminante (Law et al., 2004). La utilización de cuatro dimensiones de la IE, lo hace distinto de otros constructos relacionados, como los factores de personalidad y otros tipos de inteligencia cognitiva (Law *et al.*, 2008).

La tercera de las categorías, la evaluación del observador, mide la reputación de la persona, y no necesariamente sus habilidades (Mayer et al., 2000).

La herramienta más conocida en esta metodología es el ECI o Inventario de Aptitud Emocional, que combina el auto-informe con la calificación del observador.

El ECI se basa en las competencias desarrolladas por Goleman, organizadas en grupos. El instrumento ha sido revisado varias veces para aumentar su fiabilidad.

6. LOS EFECTOS DE LA IE EN LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

Según Groves, McEnrue y Shen (2008), la literatura sobre el impacto de las emociones abarca temas tan diversos como el nivel de motivación en el trabajo (Seo, Barrett, y Bartunek, 2004), el impacto en las decisiones de compra (Lerner, Small y Lowenstein, 2004), las interacciones emocionales entre los miembros de equipos

multiculturales (Von Glinow, Shapiro y Brett, 2004), el cambio organizacional (Huy, 2002), la satisfacción en el trabajo (Sy, Tram y O'Hara, 2006), la satisfacción en la vida (Law, Wong y Song, 2004), el rendimiento en el trabajo (Cote y Miners, 2006; Semadar, Robins, y Ferris, 2006) o el liderazgo transformacional (Barbutto y Burbach, 2006; Brown y Moshavi, 2005 o Leban y Zulauf, 2004).

A efectos de análisis se podrían diferenciar los impactos de la IE en los aspectos privados o profesionales de la vida. En este apartado trataremos de sugerir relaciones que podrían ser objeto de investigación.

6.1. Efectos de la IE en la vida personal.

La capacidad de predecir aspectos personales y sociales de la IE es consecuencia inmediata de su definición como un conjunto de habilidades intrapersonales e interpersonales. Por tanto, en último término, la satisfacción en la vida estará correlacionada con el nivel de IE (Wong y Law, 2002).

Si una persona con alta IE es capaz de comprender sus propias emociones y las de los demás, y aprovechar este conocimiento para mejorar sus conductas y actitudes, debería poder lidiar mejor con las emociones generadas desde su interior y alcanzar mayor satisfacción en su vida. Los estudios empíricos han puesto de manifiesto tal relación (Wong y Law, 2002; Law, Wong y Song, 2004, Law et al. 2008).

De esta forma se sugiere una primera proposición relativa al efecto de la IE sobre la satisfacción personal:

Proposición 1: Mayores niveles de IE conllevan mayor nivel de satisfacción personal en la vida.

La investigación, no obstante, se ha inclinado por el interés del efecto que la IE tiene sobre el rendimiento y los resultados organizacionales.

6.2. Efectos de la IE en la vida profesional.

Un cuerpo de la literatura contemporánea cada vez más importante muestra un interés creciente por el impacto de la IE en el lugar de trabajo (Wolff et al., 2002; Prati et al., 2003; Dulewicz y Higgs, 2004; Voola et al., 2004). Gran parte de esta literatura tiene por objeto responder a la pregunta de si las personas con mayor nivel de IE propician mejores resultados para su organización. Los resultados confirman que la IE puede contribuir a un mejor desempeño individual y organizacional (Turner y Lloyd-Walker, 2008; Hopkins y Bilimoria, 2008).

Los resultados obtenidos en diversos estudios empíricos así lo demuestran. Por ejemplo, a nivel individual, Boyatzis (1982) a través del estudio de varios cientos de directivos de 12 organizaciones diferentes, precisó que aquellos con mayor capacidad de auto-evaluación (es decir, conciencia de sí mismo) lograron un rendimiento superior. Spencer y Spencer (1993) demostraron que los gerentes con ventas superiores son los que buscan el desarrollo de los demás y reforzar sus capacidades

(es decir, gestión de relaciones). Watkin (2000) señala a la IE como el factor más importante para un rendimiento superior en todos los puestos de trabajo de ejecutivos superiores, al igual que Longhorn (2004), quien sugiere en su estudio que existe una relación entre la IE de los directores generales y sus resultados clave de rendimiento, medido por el número de evaluación de la actuación del administrador, la salida de las unidades de beneficios bajo su control y la satisfacción de los clientes.

No obstante, esta relación positiva no se limita a los cargos directivos. Los empleados que son "inteligentes" con sus emociones, suelen ser más eficientes y eficaces en sus interacciones con el ambiente de trabajo y con sus compañeros de trabajo, ejemplos típicos son el entusiasmo en las personas de ventas, la perseverancia en los cobradores, y la empatía en los trabajadores sociales (Hochschild, 1983; Sutton, 1991).

Profundizando en esta relación, diversos trabajos destacan su importancia por encima del efecto que tiene sobre el mismo la inteligencia tradicional. Así, Van Rooy y Viswesvaran (2003) aseguran que la capacidad cognitiva sólo supone el 25 por ciento de la variación en el desempeño laboral, mientras que Goleman (1998b) encuentra que el 67 por ciento de las habilidades consideradas esenciales para cumplir de manera eficaz eran aptitudes emocionales, o Chen et al. (1998) estiman que la IE representa el 85-90 por ciento del éxito de los líderes de la organización.

Proposición 2: Mayores niveles de IE conllevan mayor rendimiento individual en el trabajo.

Por su parte, a nivel organizacional, McClelland (1998), con datos de más de treinta organizaciones, encontró que aquellas organizaciones con una amplia gama de competencias de IE relacionadas con la automotivación, la conciencia social y habilidades sociales, son mejores que la media, y concretamente superaron los objetivos anuales de ingresos entre un 15% y un 20%. De la misma manera, Dulewicz y Higgs (1998) valoran en un 36 por ciento de la varianza del progreso de organización el impacto de la IE, mientras que el coeficiente intelectual sólo explica el 27 por ciento.

El efecto de la IE no se limita sólo al mayor rendimiento obtenido, sino que parece percibirse que su influencia se extiende a la satisfacción de las personas en su trabajo, y de manera extensiva, a una mejor orientación al cambio y al fortalecimiento del compromiso con la organización (Carmeli, 2003; Vakola et al., 2004).

Algunos autores han centrado sus esfuerzos en destacar las competencias clave para la satisfacción laboral y el éxito profesional, así, para Opengart (2007) serían competencias clave el liderazgo, la autoconciencia, la empatía, el sentido del humor o la gestión del estrés.

Se trata de competencias claramente vinculadas con la IE. De ellas, tal vez sea el liderazgo la competencia más estudiada en relación con el éxito, y con una clara vinculación con la IE (Goleman, 1998a y 1998b; Mandell y Pherwani, 2003; Prati et al., 2003; Turner y Muller, 2005; Strang, 2007...).

Según la literatura, los factores de la IE pueden predisponer a los individuos para ser líderes transformacionales y a los responsables del proyecto a una visión para motivar a sus seguidores. Son líderes que puedan reconocer y manejar sus propias emociones y las de los demás, lo que les conducirá a mayores niveles de éxito (Ashkanasy & Lawrence, 2002).

De lo anteriormente expuesto se desprenden varias proposiciones:

Proposición 3: Las personas que tienen mayores niveles de IE presentan mayores índices de satisfacción en el trabajo.

Proposición 4: Las personas que tienen mayores niveles de IE presentan mayores habilidades de liderazgo transformacional.

Proposición 5: Los equipos de trabajo que cuentan con personas con alta IE obtienen mejores resultados.

Proposición 6: Las organizaciones que cuentan con personas con alta IE obtienen unos resultados mejores que el resto.

7. FACTORES EXPLICATIVOS DE LA IE

Si se ha estudiado los aspectos que son explicados por la IE, también se han realizado algunos esfuerzos por tratar de encontrar los factores que permiten explicar la posesión de mayores o menores competencias de IE.

Las investigaciones, aunque no muy sistemáticas, se han centrado en variables sociodemográficas. Aspectos como la edad, la experiencia o el sexo podrían resultar explicativos.

7.1. La edad y la IE

Algunos estudios sugieren que la edad no tiene un efecto significativo en la IE (Cakan y Altun, 2005).

Sin embargo, otros autores apuntan a una relación directa entre edad y niveles de IE. El estudio Bar-On (2000) encontró que a más edad se obtiene mayor puntuación en IE, lo que sugiere que la IE se aprende mediante la experiencia de la vida.

No obstante, la relación edad IE podría no ser lineal. De un estudio de los niveles de la IE de los ejecutivos indios (Punia, 2002) cabría deducir que se aumenta el nivel de la IE con la edad, pero hasta llegar a un pico, a partir del cual comienza a disminuir.

Si aceptamos que muchas habilidades emocionales pueden decrecer a partir de una determinada edad, podríamos realizar la siguiente proposición:

Proposición 7: Las personas aumentan su nivel de IE hasta una cierta edad a partir de la cual comienza a disminuir.

7.2. La experiencia y la IE

Aunque pudiera existir correlación entre los efectos de la edad y la experiencia, la literatura parece indicar que los niveles de la IE aumentan con la experiencia y la posición del trabajador en la organización (Chen et al., 1998; Goleman, 1998a y 1998b), aunque tal afirmación no siempre se ha demostrado empíricamente. De igual manera, la importancia de la IE en el trabajo es mayor a medida que los individuos progresan en la organización (Fatt, 2002).

Van Der Zee (2004), obtuvo un resultado interesante al mostrar como los miembros de la dirección puntuaron más alto que un grupo de referencia en once de las quince dimensiones de la IE.

De estos estudios se desprende la siguiente proposición:

Proposición 8: Los niveles de IE aumentan con la experiencia profesional.

7.3. El sexo y la IE

La relación entre la IE y el sexo también ha recibido cierta atención en los últimos años, aunque con resultados no concluyentes.

Mandell y Pherwani (2003), por ejemplo, encontraron una diferencia significativa en las puntuaciones de la IE entre hombres y mujeres, con mayores puntuaciones por parte de las mujeres. Sus resultados sugieren que las mujeres parecían ser más capaces de controlar sus emociones y controlar las emociones de los demás respecto al sexo masculino. Estos resultados apoyaron los de Mayer y Geher (1996), Mayer et al. (2000), Ciarrochi et al. (2000), Mandell y Pherwani (2003), Boyatzis y Sala (2004) y Brackett et al. (2006), que señalaron puntuaciones más altas para las mujeres en las diferentes medidas de la IE.

Sin embargo, esto contrasta con los resultados de otros autores (Goleman, 1998a; Bar-On, et al., 2000; Petrides y Furnham, 2006; Nikolaou y Tsaousis, 2002 o Cakan y Altun (2005), que defienden que no existen diferencias en las puntuaciones globales de la IE entre hombres y mujeres.

Tal vez el problema estriba en tratar las diferencias de manera global y no bajo una perspectiva cualitativa.

Así, hay estudios que aseguran que, aunque hombres y mujeres puedan tener el mismo nivel medio de IE, pueden diferir con respecto a sus diferentes competencias.

De esta forma, las mujeres pueden puntuar más alto en la auto-conciencia y empatía, mientras que los hombres pueden ser mejores en auto-regulación. Bar-On (1997b) revela que las mujeres son más conscientes de las emociones, demuestran más empatía y se relacionan mejor, mientras que los hombres son más hábiles en el manejo y regulación de las emociones.

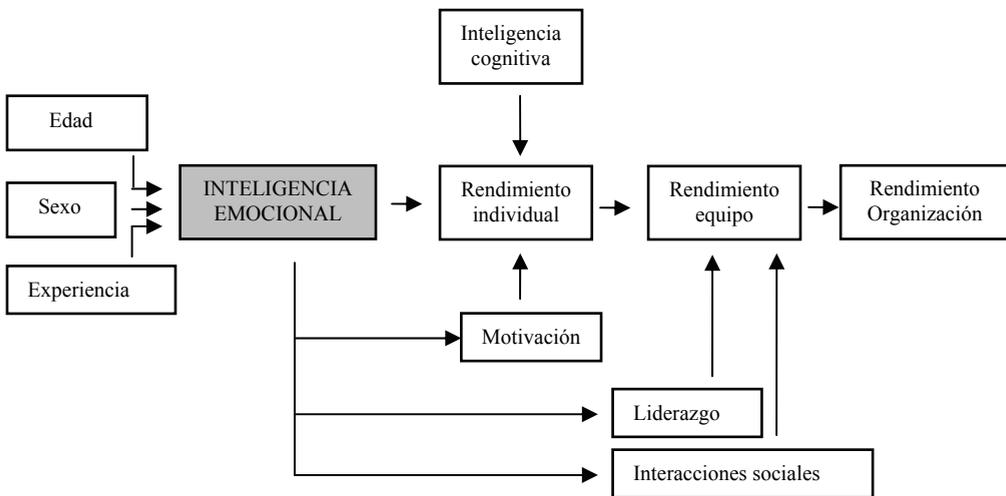
En este sentido, aunque Fatt (2002) no encontró diferencias entre hombres y mujeres en medidas tales como la comprensión y la regulación de las emociones, sí encontró que los varones puntúan más alto en la identificación y el uso de las emociones.

Esto nos lleva a plantear nuestra última proposición:

Proposición 9: Existen diferencias cualitativas en el tipo de IE entre hombre y mujeres.

Las relaciones establecidas en las proposiciones planteadas y otras que debieran controlarse, como el efecto de la inteligencia cognitiva sobre el rendimiento individual, son representadas en el modelo general de la figura 1.

Figura 1 Modelo general de estudio.



Fuente: Elaboración propia

8. CONCLUSIONES

La IE es un concepto controvertido que ha atraído la atención de un buen número de académicos y de profesionales de la empresa y del mundo de la consultoría.

Aunque se ha hecho popular en poco tiempo, y es indudable el interés de su estudio, también ha sido fuertemente cuestionado, fundamentalmente debido a la falta de apoyo empírico.

Gran parte del interés deriva de la constatación de que los predictores tradicionales de éxito en el trabajo, basados en los conocimientos y en la inteligencia general, son insuficientes. Para la mayoría de los autores, conocimiento e inteligencia cognitiva no pueden ser considerados como únicos predictores de éxito.

Más bien, las inteligencias cognitiva y emocional pueden ser consideradas complementarias, y de hecho, el auge del concepto de la IE se ha debido en una buena parte, a que el conocimiento y las emociones se interrelacionan, y explican los distintos niveles de éxito en diversos ámbitos de la vida, entre ellos, obviamente, en el ámbito laboral.

Las emociones de los trabajadores pueden influir sobre el rendimiento de su trabajo. Estas habilidades son cruciales y, por lo tanto, como defiende Opengart (2005) los profesionales de recursos humanos tienen la responsabilidad de ayudar a los empleados para desarrollar estas capacidades.

Algunos autores han sugerido que las capacidades de la IE inciden de manera directa sobre las habilidades de liderazgo, al menos en el liderazgo transformacional, ya que en este estilo de liderazgo se ha comprobado el uso de elementos de la IE.

Si la capacidad de liderazgo se ve entonces directamente influida por las competencias de IE de la persona, y por extensión sus resultados profesionales, está plenamente justificado el esfuerzo en investigación para tratar de delimitar más claramente este concepto, y poder diseñar programas de formación que permitan desarrollar este tipo de competencias en los trabajadores.

Por ello, en este artículo se han propuesto las líneas básicas sobre las cuáles debería profundizarse en la investigación sobre este tópico.

La delimitación del concepto debería partir de una mejor definición de las habilidades y/o emociones que lo componen para establecer la validez del concepto, trabajar sobre adecuados instrumentos de medida, con altos niveles de fiabilidad, y tratar de encontrar las características personales que predicen altos niveles de IE en el individuo.

BIBLIOGRAFÍA

- ASHKANASY, N. M. y DAUS, C. Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, Vol. 16, nº 1, 2002, p. 76-86.
- BAR-ON, R. The development of an operational concept of psychological wellbeing. Unpublished doctoral dissertation. Grahamstown: Rhodes University, 1988.
- BAR-ON, R. Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical manual. Toronto: Multi-Health Systems, 1997a. 244 p. ISBN: B001507TFI.
- BAR-ON, R. Development of the Bar-On EQ-I: a measurement of emotional and social intelligence. Paper presented at the 105th Annual Convention of the American Psychological Association. Chicago, 1997b.
- BAR-ON, R. Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient inventory (EQ-I). En: BAR-ON, R. and PARKER, J. *The Handbook of Emotional Intelligence*. Primera edición. San Francisco: Jossey-Bass, 2000, p. 363-388. ISBN: 978-0787949846.
- BAR-ON, R.; BROWN, J.; KIRKCALDY, B. y THOME, E. Emotional expression and implications for occupational stress: an application of the emotional quotient

- inventory (EQ-I). *Personality and Individual Differences*, nº 28, 2000, p. 1107-1118.
- BARBUTO, J.E. y BURBACH, M.E. The emotional intelligence of transformational leaders: a field study of elected officials. *Journal of Social Psychology*, nº 146, 2006, p. 51-64.
- BOYATZIS, R. E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley & Sons, 1982. 308 p. ISBN: 978-0471090311.
- BOYATZIS, R. E. Intentional change theory from a complexity perspective. *Journal of Management Development*, Vol. 25, nº 7, 2006, p. 607-623.
- BOYATZIS, R. E.; GOLEMAN, D. y RHEE, K. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory. En: BAR-ON, R. and PARKER, J. *The Handbook of Emotional Intelligence*. Primera edición. San Francisco: Jossey-Bass, 2000, p. 343-362. ISBN: 978-0787949846.
- BOYATZIS, R. E. y SAATCIOGLU, A. A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*, Vol. 27, nº 1, 2008, p. 92-108.
- BOYATZIS, R. E. y SALA, F. Assessing emotional intelligence competencies. En: GEHER, G. *The Measurement of Emotional Intelligence*. Primera edición. Hauppauge, Nueva York: Novas Science Publishers, 2004. 277 p. ISBN: 978-1594540806.
- BRACKETT, M. A. y MAYER, J. D. Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 29, 2003, p. 1147-1158.
- BRACKETT, M.A.; RIVERS, S.E.; SHIFFMAN, S.; LERNER, N. y SALOVEY, P. Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 91, nº 4, 2006, p. 780-795.
- BROWN, F.W. y MOSHAVI, D. Transformational leadership and emotional intelligence: a potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior*, nº 26, 2005, p. 867-871.
- CAKAN, M. y ALTUN, S.A. Adaptation of an emotional intelligence scale for Turkish educators. *International Education Journal*, Vol. 6, nº 3, 2005, p. 367-372.
- CARMELI, A. The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: an examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, nº 8, 2003, p. 788-813.
- CHEN, W.; JACOBS, R. y SPENCER, L. Calculating the Competencies of Stars. En: GOLEMAN, D. *Working with Emotional Intelligence*, Primera edición. New York: Bantam Books, 1998. p. 377-380. ISBN: 978-0553378580.
- CHERNISS, C. Emotional intelligence and organizational effectiveness. En: CHERNISS, C. y COLEMAN, D. *The Emotionally Intelligent Workplace*. Primera edición. San Francisco: Jossey-Bass, 2001, p. 3-12. ISBN: 978-0787956905.
- CHERNISS, C. y ADLER, M. *Promoting emotional intelligence in organizations*. Alexandria, Virginia: ASTD, 2000. 186 p. ISBN: 978-1562861377.

- CIARROCHI, J.V.; CHAN, A.Y.C. y CAPUTI, P. A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, nº 28, 2000, p. 539-561.
- COTE, S. y MINERS, C. Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, nº 51, 2006, p. 1-28.
- DAWDA, D, y HART, S. D. Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, nº 28, 2000, p.797-812.
- DAVIES, M.; STANKOV, L. y ROBERTS, R. D. Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 75, nº 4, 1998, p. 989-1015.
- DULEWICZ, V. y HIGGS, M. Can emotional intelligence be measured and developed?. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20, nº 5, 1998, p. 242-252.
- DULEWICZ, V. y HIGGS, M. Emotional intelligence: a review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 nº 4, 2000, p. 341-372.
- DULEWICZ, V. y HIGGS, M. Can emotional intelligence be developed?. *Human Resource Management*, Vol. 15, nº 1, 2004, p. 95-111.
- EL-SABAA, S. The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, Vol. 19, nº 1, 2001, p. 1-7.
- FATT, J.P. Emotional intelligence: implications for human resource managers. *Management Research News*, Vol. 25, nº 11, 2002, p. 57-74.
- GARDNER, H. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books, 1983, 496 p. ISBN: 978-0465025107.
- GARDNER, H. *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books, 1993, 320 p. ISBN: 978-0465047680.
- GARDNER, L. y STOUGH, C. Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 nº 2, 2002, p. 68-78.
- GEORGE, J.M. Leader positive mood and group performance: the case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, nº 25, 1995, p. 778-794.
- GEORGE, J.M. Leader positive mood and group performance: the case of customer service. *Human Relations*, Vol. 53, nº 8, 2000, p. 1027-55.
- GEORGE, J.M. y BETTENHAUSEN, K. Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: a group level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, nº 75, 1990, p. 698-709.
- GOLDENBERG, I.; MATHESON, K. y MANTLER, J. The Assessment of Emotional Intelligence: A Comparison of Performance-Based and Self-Report Methodologies. *Journal of Personality Assessment*, Vol. 86, nº 1, 2006, p. 33-45.
- GOLEMAN, D. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1995. 368 p. ISBN: 978-0553095036.
- GOLEMAN, D. What makes a leader?. *Harvard Business Review*, nº 76, 1998a, p. 93-104.

- GOLEMAN, D. Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1998b. 400 p. ISBN: 978-0553378580.
- GOLEMAN, D. Emotional intelligence: issues in paradigm building. En: CHERNISS, C. y COLEMAN, D. The Emotionally Intelligent Workplace. Primera edición. San Francisco: Jossey-Bass, 2001, p. 13-26. ISBN: 978-0787956905.
- GOTTFREDSON, L. S. The general intelligence factor. Scientific American Presents Intelligence, n° 9, 1998, p. 24-29.
- GROVES, K. S.; McENRUE, M. P. y SHEN, W. Developing and measuring the emotional intelligence of leaders. Journal of Management Development, Vol. 27, n° 2, 2008, p. 225-250.
- HIGGS, M. y ROWLAND, D. Does it need emotional intelligence to lead change?. Journal of General Management, n° 27, 2002, p. 62-76.
- HOCHSCHILD, A. R. The managed heart: Commercialization of human feelings. Berkeley: University of California press, 1983. 330 p. ISBN: 978-0520239333.
- HOPKINS, M. M. y BILIMORIA, D. Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. Journal of Management Development, Vol. 27, n° 1, 2008, p. 13-35.
- HOWARD, A. y BRAY, D. Managerial Lives in Transition: Advancing Age and Changing Times. Ney York: Guilford Press, 1988. 462 p. ISBN: 978-0898621266.
- HUY, Q. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. Administrative Science Quarterly, n° 47, 2002, p. 31-69.
- JAMALI, D.; SIDANI, Y. y ABU-ZAKI, D. Emotional intelligence and management development implications. Insights from the Lebanese context. Journal of Management Development, Vol. 27 no. 3, 2008, p. 348-360.
- JORDAN, P.; ASHKANASY, N. y HARTEL, C. Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. Academy of Management Review, n° 27, 2002, p. 361-371.
- KOMAN, E. S. y WOLFF, S. B. Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. Journal of Management Development, Vol. 27, n° 1, 2008, p. 55-75.
- LANDY, F. J.; SHANKSTER, L. J. y KOHLER, S. S. Personnel selection and placement. Annual Review of Psychology, n° 45, 1994, p. 261-296.
- LAW, K. S.; WONG, C. S., HUANG, G. y LI, X. The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. Asia Pacific Journal Management, n° 25, 2008, p. 51-69.
- LAW, K. S.; WONG, C. S. y SONG, L. The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. Journal of Applied Psychology, Vol. 89, n° 3, 2004, p. 483-496.
- LEBAN, W. y ZULAUF, C. Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. Leadership & Organization Development Journal, n° 25, 2004, p. 554-564.

- LERNER, J.; SMALL, D. y LOWENSTEIN, G. Heart strings and purse strings: carryover effects of emotions on economic decisions. *Psychological Science*, nº 15, 2004, p. 337-341.
- LEUNER, B. Emotional intelligence and emancipation. *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*, Vol. 15, 1966, p. 193-203.
- LONGHORN, S. How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 nº 4, 2004, p. 220-230.
- LUTHANS, F.; HODGETTS, R.M. y ROSENKRANTZ, S.A. *Real Managers*. Cambridge: Ballinger Press, 1988. 517 p. ISBN: 0887301037.
- MANDELL, B. y PHERWANI, S. Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, nº 3, 2003, p. 387-404.
- MATTHEWS, G.; ZEIDNER, M., y ROBERTS, R. *Emotional intelligence: Science and myth?*. Cambridge: The MIT Press, 2002. 736 p. ISBN: 978-0262134187.
- MAYER, J. D.; CARUSSO, D. R. y SALOVEY, P. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, Vol. 27, nº 4, 2000, p. 267–298.
- MAYER, J. D. y GEHER, G. Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, Vol.22, nº 1, 1996, p. 89–113.
- MAYER, J. D.; SALOVEY, P. y CARUSSO, D. R. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, Vol. 15, nº 3, 2004, p. 197-215.
- MAYER, J. D. y SALOVEY, P. What is emotional intelligence?. En SALOVEY, P. y SLUYTER, D. J. *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Primera edición. New York: Basic Books, 1997, p. 3-31. ISBN: 978-0465095872.
- McCLELLAND, D. Identifying competencies with behavioral-event interviews, *Psychological Science*, Vol. 9, nº 5, 1998, p. 331-340.
- NEWSOME, S.; DAY, A. L. y CATANO, V. M. Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, nº 29, 2000, p. 1005-1016.
- NIKOLAOU, I. y TSAOUSIS, I. Emotional intelligence and occupational stress. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 10 nº 4, 2002, p. 327-342.
- OPENGART, R. Emotional Intelligence in the K-12 Curriculum and its Relationship to American Workplace Needs: A Literature Review. *Human Resource Development Review*, Vol. 6, nº 4, 2007, p. 442-458.
- O'REILLY III, C. A. y CHATMAN, J. A. Working smarter and harder: A longitudinal study of managerial success. *Administrative Science Quarterly*, nº 39, 1994, p. 603–627.
- PAYNE, W. L. A study of emotion: Developing emotional intelligence: Self-integration; relating to fear, pain and desire. *Dissertation Abstracts International*, Vol. 47, 1986, p. 203 (UMI No. AAC 8605928).

- PETRIDES, K.V. y FURNHAM, A. The role of trait emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables. *Journal of Applied Social Psychology*, nº 36, 2006, p. 552-569.
- PRATI, L.; DOUGLAS, C.; FERRIS, G.; AMMETER, A. y BUCKLEY, M. Emotional intelligence, leadership effectiveness and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11, nº 1, 2003, p. 21-40.
- PUNIA, B.K. Emotional intelligence and leadership behavior in indian executives: an exploratory study. Unpublished manuscript. Hisar: Guru Jambheshwar University, 2002.
- ROBERTS, R. D.; ZEIDNER, M. y MATTHEWS, G. Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. *Emotion*, nº 1, 2001, p.196-231.
- SALOVEY, P. y MAYER, J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, nº 3, 1990, p. 185-211.
- SALOVEY, P. y MAYER, J. D. *Educational Development and Emotional Intelligence*. Primera edición. New York: Basic Books, 1997. 288 p. ISBN: 978-0465095872.
- SCHMIDT, F. L. y HUNTER, J. E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, nº 124, 1998, p. 262-274.
- SEMADAR, A., ROBINS, G. y FERRIS, G. Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behavior*, nº 27, 2006, p. 443-461.
- SEO, M.; BARRETT, L. y BARTUNEK, J. The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, nº 29, 2004, p. 423-439.
- SPENCER, L. y SPENCER, S. *Competence at Work*. New York: John Wiley, 1993. 384 p. ISBN: 978-0471548096.
- STRANG, K.D. Examining effective technology project leadership traits and behaviors. *Computers in Human Behavior*, nº 23, 2007, p. 424-462.
- SUTTON, R. I. Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, nº 36, 1991, p. 245-268.
- SY, T.; TRAM, S. y O'HARA, A. Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, nº 68, 2006, p. 461-473.
- THI, L. T. y KIRBY, S. L. Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance. *The Journal of Social Psychology*, Vol. 142, nº 1, 2002, p.133-143.
- THORNDIKE, E. L. Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, Vol. 140, 1920, p. 227-235.
- TURNER, R. y LLOYD-WALKER, B. Emotional intelligence (EI) capabilities training: can it develop EI in project teams?. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 1, nº. 4, 2008, p. 512-534.

- TURNER, J.R. y MÜLLER, R. The project manager's leadership style as a success factor on projects: a Literature Review. *Project Management Journal*, Vol. 36, nº 2, 2005, p. 49-60.
- VAKOLA, M.; TSAOUSIS, I. y NIKOLAOU, I. The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, nº 2, 2004, p. 88-110.
- VAN DER ZEE, K. Is trait-emotional intelligence simply or more than just a trait?. *European Journal of Personality*, nº 18, 2004, p. 243-263.
- VAN GHENT, D. The English novel: Form and function. New York: Harper & Row, 1961, 314 p. ISBN: 0061310506.
- VAN ROOY, D. L. y VISWESVARAN, C. Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, nº 1, 2003, p. 71-95.
- VAN ROOY, D. L.; VISWESVARAN, C. y PLUTA, P. An Evaluation of Construct Validity: What Is This Thing Called Emotional Intelligence?. *Human Performance*, Vol. 18 nº 4, 2005, p. 445-462.
- VON GLINOW, M.; SHAPIRO, D. y BRETT, J. Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams. *Academy of Management Review*, nº 29, 2004, p. 578-592.
- VOOLA, R.; CARLSON, J. y WEST, A. Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view. *Strategic Change*, Vol. 13, nº 2, 2004, p. 83-93.
- WATKIN, C. Developing emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8, nº 2, 2000, p. 89-92.
- WEISINGER, H. *Emotional Intelligence at Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. 219 p. ISBN: 978-0787951986.
- WOLFF, S.B.; PESCOLIDIO, A.T. y DRUSKAT, V.U. Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, nº 5, 2002, p. 502-522.
- WONG, C. S. y LAW, K. S. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, nº 13, 2002, p. 243-274.
- WONG, C. S. y LAW, K. S. The interaction effect of emotional intelligence and emotional labor on job satisfaction: A test of Holland's classification of occupations. En: HÄRTEL, C. E. J.; ZERBE, W. J. y Ashkanasy, N. M. *Emotions in Organizational Behavior*. Primera edición. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2005, p. 235-250. ISBN: 978-0805861785.
- ZEIDNER, M.; MATTHEWS, G. y ROBERTS, R. Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, Vol. 53, nº 3, 2004, p. 371-399.