

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES Y SU IMPACTO

SOBRE ALGUNOS ASPECTOS DE LOS RECURSOS HUMANOS

José María Biedma-Ferrer
Universidad de Cádiz
josemaria.biedma@uca.es

RESUMEN

Las emociones influyen en el comportamiento de los empleados de las organizaciones. En el entorno organizativo, la Inteligencia Emocional está cobrando cada vez más importancia en las empresas. Esta ponencia profundiza en el concepto de Inteligencia Emocional, estableciéndose cierta discusión acerca de los argumentos de los partidarios y detractores de dicho tipo de Inteligencia. Para este trabajo También resulta de interés el estudio de la aplicación de la Inteligencia Emocional a la vida profesional, con especial detenimiento en el liderazgo, la motivación y el rendimiento.

Tras la revisión de la literatura realizada se confirma que, si bien no existe consenso sobre la definición de Inteligencia Emocional, se establece una definición integradora que sería válida para las organizaciones, en el ámbito de los recursos humanos, porque posibilita la adquisición de conocimientos suficientes, para la mejora en la dirección tanto de los pensamientos y acciones propias como las de los demás. Por otra parte, los argumentos de los partidarios de la Inteligencia Emocional tienen más peso que los esgrimidos por los detractores.

Los resultados del trabajo también permiten afirmar que es posible establecer, a nivel organizativo, una relación positiva entre, por un lado, el uso de la Inteligencia Emocional y, por otro lado, el liderazgo, la motivación y el rendimiento. Estos resultados suponen importantes implicaciones prácticas para mejorar la gestión de los recursos humanos, por parte de los directivos.

Palabras clave: Inteligencia Emocional-emoción-liderazgo-motivación-rendimiento.

ABSTRACT

The emotions influence the employees' behavior in organizations. In the organizational environment, Emotional Intelligence is increasing in companies. This paper delves into Emotional Intelligence, establishing a certain discussion about the arguments of supporters and detractors of this type of Intelligence. For this work, it is also interesting to study the application of Emotional Intelligence to professional life, with a special focus on leadership, motivation and performance.

After the review, it is confirmed that, although there is no consensus in the definition of After reviewing the literature, it is confirmed that, although there is no consensus on the definition of Emotional Intelligence, it establishes an integrative definition that would be valid for organizations, in the field of human resources, because it allows the acquisition of sufficient knowledge , for the improvement in the direction both of the thoughts and own actions as those of the others. On the other hand, the arguments of the supporters of Emotional Intelligence are more important than those which are put forward by the detractors.

The results of the work also allow us to affirm that it is possible to establish, at organizational level, a positive relationship between, on the one hand, the use of Emotional Intelligence and, on the other hand, leadership, motivation and performance. These results imply important practical implications for improving management of human resources by managers.

Key words: Emotional Intelligence-emotion-leadership-motivation-performance.

1. INTRODUCCIÓN

Las emociones de las personas ejercen un grado de influencia en el comportamiento laboral. Este tema, hasta hace relativamente poco tiempo, no ha sido objeto de una gran atención, pero parece claro que los empleados llevan diariamente sus emociones al lugar donde desempeñan su trabajo (Robbins y Judge 2013). Si bien la sociedad experimenta desde hace tiempo un progreso a nivel tecnológico muy importante y acelerado, es preciso que los ciudadanos desarrollen aspectos referidos a la comunicación emocional (Gutiérrez y García, 2015).

El estudio de las emociones es un tópico de creciente interés. La literatura, a través de distintos estudios, ha demostrado la importancia del tema en el análisis del comportamiento de las organizaciones. (Ashkanasy et al 2000; Bolton, 2000, Feldman y Blanco, 2006).

El establecimiento de una línea divisoria entre emociones y actividad laboral es muy difícil. En este sentido, López et al (2013) señalan la dificultad de desvincular las emociones de la actividad laboral. Para estos autores, actualmente la racionalidad y las emociones son complementarias, siendo importantes en la toma de decisiones, porque los diferentes estados afectivos en los que se encuentren los decisores influyen. En referencia a los trabajadores que se relacionan con personas, se ha indicado en la literatura la importancia de controlar las emociones a lo largo de las interacciones laborales (Gracia y Martínez, 2004).

En este contexto, la Inteligencia Emocional (IE, en adelante) está adquiriendo cada vez más importancia, como se mostrará a lo largo del trabajo con los distintos estudios e investigaciones referidos a las organizaciones.

El presente trabajo tiene varios objetivos: por una parte, profundizar, de acuerdo con la literatura, en el estudio del concepto de inteligencia emocional; por otra parte, se presentan los argumentos existentes en la literatura de los partidarios y detractores de la IE; y, finalmente, se trata el impacto de la IE en diversos aspectos de los recursos humanos.

La estructura de la ponencia es la siguiente: en primer lugar se realiza una introducción; en segundo lugar, se realiza una aproximación al concepto de IE, de acuerdo con la revisión de la literatura realizada. Posteriormente, en tercer lugar, se realiza una breve revisión de argumentos a favor y en contra de la Inteligencia emocional, de acuerdo con la literatura académica. En cuarto lugar, se profundiza en la aplicación de la IE a la vida profesional. Para ello, se estudia en qué medida la IE impacta sobre determinados aspectos de los recursos humanos. El trabajo finaliza con las conclusiones.

2. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Con cierta frecuencia se suele hablar de IE con mayor o menor acierto. En este apartado, se pretende ofrecer distintas definiciones de la inteligencia emocional, establecidas a lo largo del tiempo.

Como antecedentes, se puede citar a Thorndike quién en 1920 hace referencia al concepto de "inteligencia social", considerándola como aquella capacidad de entendimiento y manejo de los hombres y mujeres, niños y niñas, con el fin de actuar de forma sabia en las relaciones humanas (Law et al., 2008). La primera definición formal de inteligencia emocional fue publicada en 1990 por Salovey y Mayer. Posteriormente, y después de ser considerada la inteligencia emocional como una inteligencia más, es cuando ésta se plantea como un conjunto de habilidades logradas por la persona, con fines de tipo adaptativo (Mayer et al., 1999). No se debe olvidar que Goleman es quién popularizó el concepto de Inteligencia Emocional.

En el cuadro 2.1, y sin ánimo de exhaustividad, se indican una serie de definiciones sobre inteligencia emocional que pueden ayudar a comprender mejor el concepto.

Cuadro 2.1. Aproximación al concepto de inteligencia emocional en la literatura.

| AUTOR | CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL |
|---------------------------|---|
| Salovey y Mayer (1997). | Habilidad para el manejo tanto de los sentimientos como de las emociones de uno mismo y de los demás, discriminando entre ellos y utilizando los conocimientos con el fin de dirigir los propios pensamientos y acciones. |
| Cooper y Sawaf (1997). | Aptitud para la captación, entendimiento y aplicación de forma eficaz de la fuerza y la perspicacia de las emociones, porque constituyen fuente de energía humana, información de relaciones e influencias. |
| Goleman (1998). | Capacidad para reconocer los sentimientos propios y los ajenos, motivarnos y manejar de forma adecuada tanto las relaciones que mantenemos con los demás como con nosotros mismos. |
| Bar-On (2000). | Conjunto de habilidades y conocimientos relativos a lo emocional y social que influyen en la capacidad general para poder afrontar de modo efectivo las demandas de nuestro medio. |
| Bradberry (2009). | Aquello que el ser humano lleva dentro, de carácter intangible, que ejerce influencia en el manejo del comportamiento, en el modo de pasar las complejidades sociales y en la toma de decisiones personales que permiten lograr resultados positivos. |
| Fernández y Ramos (2002). | Constituye la capacidad para el reconocimiento, la comprensión y la regulación tanto de nuestras emociones como las de los demás. |
| Cooper y Sawaf (2004). | Capacidad de sentir, entender y aplicar de forma eficaz tanto el poder como la agudeza de las emociones, consideradas como fuente de información, energía humana, conexión e influencia |
| Zardeni y Yousefi (2012) | Inteligencia que posibilita a los sujetos el examen de sus emociones, así como conducir sus pensamientos y actitudes, permitiendo la reelaboración y corrección de las percepciones y la evaluación de las emociones. |
| Robbins y Judge (2013) | Capacidad para la detección y el manejo tanto de señales como de información emocional. |
| Alkozei et al. (2015) | Capacidad de entender, percibir y gestionar las emociones |

Fuente: elaboración propia a partir de Salovey y Mayer (1997); Goleman (1998); Bar-On (2000); Fernández y Ramos (2002); Robbins y Judge (2013); Salovey y Mayer (1997); Zardeni y Yousefi (2012) y Alkozei et al. (2015).

De acuerdo con las definiciones del cuadro 2.1, se puede concluir que en la literatura revisada no existe un concepto aceptado de forma unánime. En términos generales, y de forma integrada, se puede definir la IE como aquella que hace referencia a la posibilidad de conocer y manejar las emociones propias, y de las terceras personas, permitiendo la reelaboración y corrección de las percepciones y la evaluación de las emociones. Todo ello permitirá adquirir conocimientos suficientes para la mejora en la dirección tanto de los pensamientos y acciones propias como las de los demás.

3. REVISIÓN DE LAS POSICIONES A FAVOR Y EN CONTRA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Pese a la popularidad que ha alcanzado la IE, sobre todo a partir de Goleman, no tiene una aceptación universal. En este apartado, y tras la revisión de la literatura, se exponen posiciones a favor y en contra de la IE. Para ello, se explican los distintos argumentos de los partidarios y detractores de la IE.

3.1 Algunos argumentos de los partidarios de la Inteligencia Emocional

En este subapartado, y sin ánimo de exhaustividad, se indican algunos argumentos esgrimidos por los distintos estudios realizados por los autores a favor de la aplicación de la IE.

Un primer argumento hace referencia a la utilidad de la misma, debido a que en el ámbito de la consultoría se ha convertido en una herramienta de gran aceptación (Danvila y Sastre, 2010). En este sentido, el estudio de Cherniss y Adler (2000) ha concluido que la IE aporta las bases de competencias importantes para casi cualquier tipo de trabajo.

También se ha señalado como argumento a favor de la IE el llamado atractivo intuitivo. Por ello, Robbins y Judge (2013) consideran que los individuos que son capaces de detectar las emociones de los demás pueden controlar las suyas propias, manejando bien las interacciones sociales. Ello constituye una importante ventaja en el mundo de los negocios.

Otro argumento hace referencia al hecho de que la IE tiene bases biológicas. Los estudios realizados por Bar-On et al. (2003) han puesto de manifiesto que la IE tiene una base neurológica que no se encuentra relacionada con las medidas de carácter estándar que tiene la inteligencia. También se ha evidenciado la influencia de la genética en la IE (Vernon et al. 2008).

El argumento de la IE como predictor de criterios relevantes también ha sido destacado por Robbins y Judge (2013). Así, por ejemplo, se ha establecido una relación positiva entre la IE y el rendimiento de los empleados (Law et al., 2004), o entre la IE y el desempeño laboral (Weisinger, 2001). Los estudios también han considerado la IE como un predictor de resultados tan significativos como la satisfacción vital (Law et al., 2008).

Finalmente, Solano (2013) ha considerado que la IE puede favorecer el crecimiento profesional de los empleados. Así, aquellos trabajadores que apliquen la IE cuentan con más estrategias para hacer frente a las diferentes situaciones acaecidas a lo largo de su vida profesional.

3.2 Argumento de los detractores de la IE

Pese a la existencia de estudios empíricos que avalan la utilidad e importancia de la IE, también se encuentran argumentos contrarios a la IE. Al igual que en el subapartado anterior, y sin ánimo de exhaustividad, se exponen algunos argumentos en contra de la IE.

Autores muy críticos con el concepto de IE consideran que ésta es más un mito que ciencia (Matthews et al. 2002). También se ha argumentado la falta de unanimidad en las definiciones para el constructo IE (Locke, 2005). En este sentido, el apartado anterior dedicado a las definiciones nos permite comprobar como la IE ha sido definida de diversos modos. Algunos autores han considerado que la IE se puede considerar un concepto “evasivo”, superpuesto de forma amplia con los factores de personalidad que se encuentran bien establecidos (Davies et al. 1998). Esta última idea permite conectarse con el argumento recoge Robbins y Judge (2013) al referirse a aquellos que consideran que la IE no tiene nada importante que ofrecer, puesto que ésta se relaciona tanto con la inteligencia como con la personalidad.

Otro argumento esgrimido hace referencia a la dificultad de medición de la IE. La justificación de este argumento se debe a que las formas de medición de la IE son diversas y poco rigurosas, a diferencia de aquellas realizadas con las medidas de la personalidad y de la inteligencia, en sentido general (Conte, 2005). En esta línea, se ha considerado que los factores que han sido objeto de medición en las diversas escalas de IE dependen de la definición que se considere de la misma y, como se ha señalado, existe una falta de consenso respecto a lo que se entiende por IE (Brackett y Geher, 2006). Sin embargo, en la

literatura se han señalado modelos importantes para la medición de la inteligencia emocional, tales como el Modelo Habilidad y el Modelo Mixto (Aslan y Erkus, 2008).

Tras el breve estudio de los argumentos de los partidarios y detractores de la IE se puede concluir que existe controversia en la literatura acerca de las ventajas e inconveniente. No obstante, parece que los argumentos a favor de la IE tienen más peso que aquellos que esgrimen los detractores.

4. LA APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL A LA VIDA PROFESIONAL

Para las organizaciones, resulta de interés conocer en qué medida la IE puede influir en diversos aspectos relacionados con los recursos humanos. Este apartado, partiendo de las investigaciones llevadas a cabo, realiza una revisión de estudios que han analizado la influencia de la IE en la motivación y en el rendimiento. Se trata de comprobar en qué medida la gestión de la IE influye en los recursos humanos.

En la literatura, se observa la existencia de trabajos que han señalado la influencia de la IE en el ámbito laboral (Prati et al., 2003; Voola et al., 2004; Dulewicz y Higgs, 2004). A continuación, se analiza el impacto de la IE sobre distintos aspectos de la vida profesional. Más concretamente, el estudio se centra en el liderazgo, la motivación y el rendimiento.

4.1 La IE y el liderazgo

Aunque no es intención de realizar una revisión del concepto de liderazgo ni de las teorías elaboradas sobre el mismo, se puede afirmar que es la habilidad para lograr influir en un grupo, dirigiéndolo hacia el cumplimiento de un objetivo o conjunto de metas (Robbins y Judge, 2013).

En la búsqueda de relación entre la IE y el liderazgo, se ha afirmado que en la medida en que los líderes sean capaces del reconocimiento y manejo tanto de sus propias emociones como la de los demás, les conducirá a niveles mayores de éxito (Ashkanasy y Daus, 2002). Además, Cadman y Breuer (2001) señalan que los líderes innovadores y directivos eficaces se caracterizan por el uso de la IE.

Ciertamente, las emociones juegan un papel central en el proceso de liderazgo y la inteligencia emocional contribuye a la efectividad de los líderes (George, 2000). En esta línea, se ha señalado que los líderes eficaces hacen uso de los recursos emocionales con el fin de transmitir sus mensajes (Lewis, 2000). Ello se puede conectar con la idea de la importancia de la buena conducción de las emociones por parte de los líderes. Es decir, los líderes que manejan sus emociones de forma positiva, pueden obtener lo mejor de sus seguidores. En cambio, si los líderes conducen sus emociones de forma negativa, imposibilitan a sus seguidores para que lograr el éxito (Bradberry y Greaves, 2012)

Es preciso recordar la relación de dependencia entre el pensamiento y los sentimientos. Por ello, en la literatura se ha puesto de manifiesto que aquellos sujetos que son capaces de utilizar correctamente las emociones, a la vez fomentan el pensamiento, capacitándole para motivar, inspirar o ilusionar a las demás personas. Todo ello constituye la esencia del liderazgo (Caruso y Salovey, 2005). Por otra parte, también se ha señalado que los ejecutivos de grandes organizaciones son conscientes de la importancia de demostrar entusiasmo emocional, con el fin de que los empleados puedan aceptar su visión de la organización y el cambio (Robbins y Judge, 2010).

4.2 La IE y la motivación

Antes de analizar la posible relación entre la IE y la motivación, conviene tener presente que la motivación constituye una de las claves explicativas más importante para explicar el comportamiento del ser humano (Herrera et al., 2004). Es sabido que la motivación tiene una gran importancia en múltiples ámbitos de la vida, entre los que se debe incluir el profesional.

La motivación ha sido objeto de múltiples definiciones. Este apartado no se realiza con la intención de revisar las mismas. No obstante, siguiendo a Ajello (2003), se puede señalar que la motivación debe ser entendida como la trama que sustenta el desarrollo de las actividades consideradas significativas para el individuo y en las que ésta toma parte.

Ya en el estudio realizado por Cherniss (1993) consideró que si el empleado tiene sentimientos de éxito en la ejecución de una tarea, se produce un incremento tanto de la motivación como de la satisfacción en el trabajo. Estos sentimientos producen una mayor participación del sujeto y el logro de objetivos que precisan un mayor esfuerzo. Por el contrario, cuando no se alcanza el éxito el individuo tiende a desconectar y muestra poco interés. Otras investigaciones evidencian que la existencia de retroalimentación en los trabajadores acerca de su desempeño influye en el estado de ánimo del mismo y, a su vez, tiene una relación positiva en su motivación, produciendo una mejora del desempeño (Ilies y Judge, 2005). Posteriormente, Tsai et al., (2007) han señalado que si la motivación mejora el desempeño del sujeto, se incrementa la productividad, realizándose mejores reportes de los supervisores sobre el desempeño alcanzado. Es preciso continuar realizando estudios sobre cómo la IE puede influir en la motivación de los recursos humanos.

5.2 La IE y el rendimiento

Otra cuestión de interés hace referencia a la relación entre la IE y el rendimiento. Se han realizado estudios referidos a ejecutivos o directores generales. Dichos estudios ponen de manifiesto que la IE es el factor más importante para lograr un rendimiento superior (Watkin, 2000; Longhorn, 2004). Este rendimiento ha sido medido, entre otros, por la satisfacción del cliente o la salida de las unidades de beneficio que se encuentran bajo su ámbito de control.

Determinados estudios han destacado la correlación existente entre IE y el rendimiento en las organizaciones, porque consideran que existe un gran paralelismo entre el rendimiento y habilidades tales como el control de las emociones, el manejo de la frustración, etc. (Cartwright y Pappas, 2008). No obstante, las investigaciones realizadas por Rooy y Viswesvaran (2004) y O'Boyle et al. (2011) han destacado la relación entre IE y rendimiento, pero los resultados señalan que dicha relación no es muy fuerte. Es evidente que deben continuar los estudios empíricos al respecto.

Con respecto a los directivos, Ibarrola (2003) ha señalado que si poseen baja inteligencia emocional no tiene capacidad para el control de los estados emocionales que les perturban. En este sentido el citado autor, señala que ello trae como consecuencia el hecho de que no tengan las ideas claras y ello provoque que las decisiones tomadas no sean acertadas, pudiendo comprometer de forma importante la estabilidad de la organización que dirigen, ya sea educativa o de otra naturaleza.

La relación entre IE y el rendimiento de los equipos de trabajo es otra cuestión que guarda relación y es de interés para este trabajo. Como señalan López et al. (2013), aquellos equipos de trabajo que poseen unos niveles de IE elevados también mejoran el rendimiento, debido a que les resulta más fácil la adaptación y el uso de las diferentes habilidades poseídas por los miembros del equipo, adaptándose mejor a las diferentes formas de realizar las tareas. Por otra parte, en una investigación realizada ha puesto de manifiesto que los equipos de trabajo que poseen una baja IE pueden realizar las mismas actividades que los equipos con una IE alta. No obstante, la diferencia radica en que los equipos de trabajo que cuentan con una IE elevada, al comienzo de la actividad, tienen una capacidad de ponerse en marcha mucho más rápida que los equipos con IE baja (Jordan et al., 2002).

5. CONCLUSIONES

El presente trabajo permite extraer una serie de conclusiones de aplicación al ámbito de las organizaciones.

Una primera conclusión es se ha constatado la diversidad de definiciones de inteligencia emocional, como consecuencia de la inexistencia de consenso en la literatura (Brackett y Geher, 2006).

Posteriormente, de la revisión de la literatura se desprende que existen autores que esgrimen argumentos a favor (entre otros Cherniss y Adler, 2000; Bar-On et al. 2003; Robbins y Judge 2013) y en contra de la IE (entre otros Matthews et al. 2002; Locke, 2005). No obstante, parece que los argumentos a favor de la

utilización y aplicación de la IE tienen más peso que aquellos que esgrimen los autores contrarios a la misma.

Finalmente, en el estudio realizado sobre la aplicación de la IE a la vida profesional se ha tratado como la IE puede influir en distintos aspectos del ámbito laboral. De forma resumida, el estudio permite concluir lo siguiente:

- La necesidad de realizar más estudios acerca de la aplicación de la IE en el ámbito laboral.
- Se puede afirmar la existencia de una relación positiva entre la IE y la motivación (Cherniss ,1993; Ilies y Judge, 2005; Tsai et al., 2007).
- La IE se relaciona de forma positiva con el rendimiento, en general, y el rendimiento en los equipos (Cartwright y Pappas, 2008; López et al. 2013; Jordan et al., 2002).

Como futuras líneas de investigación, se propone incrementar el número de trabajos empíricos que estudien la relación entre la posible influencia de la IE en las variables estudiadas a nivel teórico, ampliándolas a otras variables de interés como pueden ser la selección de personal o la negociación.

6. REFERENCIAS

- AJELLO, A. M. (2003). *La motivación para aprender*. En C. Pontecorvo (Coord.), Manual de psicología de la educación, España: Popular, pp. 251-271.
- ALKOZEI, A. Schwab, Z.J. y Killgore, W. D. (2015). The Role of Emotional Intelligence During an Emotionally Difficult Decision-Making Task, *Journal of Nonverbal Behavior*, Volume 40, 1, pp 39-54.
- ASHKANASY, N. M., HÄRTEL, C. E. y ZERBE, W. J. (2000). *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*. Westport, CT: Quorum Books.
- ASLAN, S. y ERKUS, A. (2008). Measurement of Emotional Intelligence: Validity and Reliability Studies of Two Scales. *World Applied Science Journal*. 4 (3): 430-438.
- BAR-ON, R., TRANEL, D., DENBURG, N. L. y BECHARA, A. (2003). Exploring the Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence. *Brain* 126 (8), pp.1790-1800.
- BAR-ON, R. (2000) "Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient inventory (EQ-I)". En: BAR-ON, R. y PARKER, J. *The Handbook of Emotional Intelligence*. Primera edición. San Francisco: Jossey-Bass.
- BRACKETT, M.A., y GEHER, G. (2006). "Measuring emotional intelligence: Paradigmatic diversity and common ground", en Ciarrochi, J., Forgas, J.P. y Mayer, J.D. (Eds.), *Emotional intelligence and everyday life*. New York: Psychology Press.
- BRADBERRY, T., y GREAVES, J. (2012). *Leadership 2.0*. San Diego, CA: TalentSmart.
- BRADBERRY, T. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. San Diego, Calif.: TalentSmart.
- BOLTON, S. C. (2000). Emotion here, emotion there, emotional organizations every where. *Critical Perspectives on Accounting*, 11, pp. 155-171.
- CADMAN, C., y BREWER, J. (2001). Emotional intelligence: a vital prerequisite for recruitment in nursing, *Journal of Nursing Management*, 9 (6), pp. 321-324.
- CARUSO, D. R., y SALOVEY, P. (2005). *El directivo emocionalmente inteligente: La Inteligencia Emocional en la Empresa*, EDAF, Madrid.
- CARTWRIGHT, S. y PAPPAS, C. (2008). Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace. *International Journal of Management Reviews*, 10 (2), pp. 149-171.
- CHERNISS, C. (1993). "The role of professional self-efficacy in the etiology of burnout", en W. B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 135-149). London: Taylor & Francis.
- CHERNISS, C. y ADLER, M. (2000). *Promoting emotional intelligence in organizations*. Alexandria, Virginia: ASTD.
- CONTE, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp. 433-440.
- COOPER, R. y SAWAF, A. (1997). *Estrategia Emocional para ejecutivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- COOPER Y SAWAF (2004). *La Inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Grupo Editorial Norma, Caracas Venezuela.
- DANVILA, I. y SASTRE, M.A. (2010). Inteligencia Emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, vol. 20, 107-126.
- DAVIES, M., STANKOV, L. y ROBERTS, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 75, nº 4, pp. 989-1015.

- DULEWICZ, V. y HIGGS, M. Can emotional intelligence be developed? (2004). *Human Resource Management*, Vol. 15, (1), p.p. 95-111.
- FELDMA, L. y BLANCO, G. (2006). Las emociones en el ambiente laboral: un nuevo reto para las organizaciones, *Revista de la Facultad de Medicina*, 29 (2), pp.103-108.
- FERNANDEZ, P. y RAMOS, N. (2002) *Corazones inteligentes*. Barcelona. Ed. Cairós.
- GEORGE, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- GOLEMAN, D. (1998). La Práctica de la Inteligencia Emocional, traducción de D. González Raga y F. Mora, Barcelona, Ed. Kairós.
- GRACIA, E. y MARTÍNEZ, I.M. (2004). El control de emociones en el trabajo: una revisión teórica del trabajo emocional, *Jornades de Foment de la Investigació*, Fòrum de recerca nº10, pp.1-18.
- GUTIÉRREZ, M. y GARCÍA, J.L. (2015). La comunicación emocional, una necesidad para una sociedad en crisis. I Congreso Internacional de Expresión y Comunicación Emocional. CIECE. Prevención de dificultades socio-educativas. Sevilla, pp. 1- 12.
- HERRERA, F., RAMÍREZ, M. I., ROA, J. M., y HERRERA, I. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de Educación*, nº 37/2.
- IBARROLA, B. (2003). *Dirigir y educar con inteligencia emocional*. Ponencia presentada en el VII Congreso de Educación y Gestión, Confederación de Centros Privados Educación y Gestión, Madrid.
- ILIES, R. y JUDGE, T. A. (2005). Goal Regulation Across Time: The Effect of Feedback and Affect. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), pp. 453-467.
- JORDAN, P. J., ASHKANASY, N.M., HÄRTEL, C.E.J., y HOOPER, G. S. (2002). Workgroup Emotional Intelligence: Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus, *Human Resource Management Review*, 12 (2), pp. 195-214.
- LAW, K. S.; WONG, C. S., HUANG, G. y LI, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal Management*, nº 25, pp. 51-69.
- LAW, K. S; WONG C.S y SONG L.J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), pp.483-96.
- LEWIS, K.M. (2000). When Leaders Display Emotion : How Followers Respond to negative Emotional Expression of Male and Female Leaders, *Journal of Organizational Behavior*, pp. 221-234.
- LOCKE, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept, *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp. 425-431.
- LONGHORN, S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, (4), pp. 220-230.
- LÓPEZ, E., PULIDO, M y AUGUSTO, J.M. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo*, Ed. Síntesis, Madrid.
- MATTHEWS, G., ZEIDNER, M., y ROBERTS, R. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth?*. Cambridge: The MIT Press.
- MAYER, J. D., CARUSO, D. y SALOVEY, P. (1999) Emocional Intelligence: meets tradicional Standard for an intelligence. *Intelligence*, Vol. 27, pp. 267-298.
- MAYER, J. D. y SALOVEY, P (1990). The intelligence of emocional intelligence, *Intelligence*, Vol. 17. pp. 43-44.
- MAYER, J.D. Y SALOVEY, P. (1997) "What is Emotional Intelligence?" en Salovey y Sluyter *Emotional Development and Emotional Intelligence*, BasicBooks, New York.
- O'BOYLE, E. H., JR., HUMPHREY, R. H., POLLACK, J. M., HAWVER, T. H. Y STORY, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788-818.
- PRATI, L., DOUGLAS, C., FERRIS, G., AMMETER, A. y BUCKLEY, M. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11, (1), pp. 21-40.
- ROBBINS, S. y JUDGE, T.A. (2013) *Comportamiento Organizacional*, Ed. Pearson, Mexico.
- ROBBINS, S. y JUDGE, T.A. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*, Ed. Pearson Educación.
- ROOY, D. L. V. y VISWESVARAN, C. (2004). Emotional Intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp. 71-95
- SALOVEY, P. y MAYER, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

- SOLANO, A. (2013). Inteligencia emocional en el trabajo: sus implicaciones y el rol de la psicología laboral. *Humanitas: Revista de Investigacion*, 10(10), 201-214.
- TSAI, W., CHEN, C., y LIU, H. (2007). Test of a Model Linking Employee Positive Moods and Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1570-1583.
- VERNON, P. A., PETRIDES, K. V., BRATKO, D. y SCHERMER, J. A. (2008) A Behavioral Genetic Study of Trait Emotional Intelligenece. *Emotion*, 8(5), pp. 635-642.
- VOOLA, R., CARLSON, J. y WEST, A. (2004). Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view. *Strategic Change*, Vol. 13 (2), p. 83-93.
- WATKIN, C. (2000). Developing emotional intelligence, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8, (2), p.p. 89-92.
- WEISINGER, H. (2001). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires: Vergara.
- ZARDENI, Z. y YOUSEFI, A. (2012). The role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in the Workplace. *International Journal of Psychological Studies*, Vol. 4 (3), pp. 48-61.