



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2019 / 2020

ANÁLISIS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA RESILIENCIA COMO MOTOR PARA SU DESARROLLO.

(EMOTIONAL INTELLIGENCE ANALYSIS AND RESILIENCE AS THE DRIVER FOR ITS DEVELOPMENT.)

Realizado por la Alumna Cristina Sánchez Liqueste

Tutelado por el Profesor Dña. Maria Felisa Muñoz Doyague

León, 13 de Diciembre de 2019

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
OBJETIVOS.....	6
METODOLOGÍA.....	7
1.INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	8
2.MODELOS TEÓRICOS.....	13
2.1 MODELOS DE HABILIDADES O CAPACIDADES .....	
MODELO DE SALOVEY Y MAYER.. <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
2.2 MODELOS MIXTOS.....	15
MODELO DE GOLEMAN.....	15
MODELO DE BAR-ON..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
2.3 OTROS MODELOS.....	24
3.MEDICIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	24
MEDIDAS DE AUTOINFORME O DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	
RASGO. (ECI/ TMMS/EQ-i) .....	25
3.1.1 ECI (Emotional Competence Inventory).....	25
TMMS (TraitMetaMoodScale).....	26
3.1.3 EQ-I (Emotional Quotient Inventory) .....	27
3.2 MEDIDAS DE HABILIDAD O DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	
COMO CAPACIDAD (MEIS/MSCEIT).....	28
3.2.1 MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale) Y MSCEIT.....	28
Ventajas y desventajas medidas de autoinforme y de habilidad .....	30
4.LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO.....	31
-La inteligencia emocional en el proceso de contratación.....	31
-La inteligencia emocional y el éxito.....	34
-La Inteligencia emocional, la satisfacción y la motivación.....	35
-La inteligencia emocional y el liderazgo.....	35
-La Inteligencia Emocional en los equipos de trabajo.....	40
5. RESILIENCIA ORGANIZACIONAL .....	42
-Síndrome de burnout.....	43
6. ETAPAS Y TIPOS DE DISRUPCIÓN.....	45
7. ¿CÓMO CONSEGUIR Y PROMOVER LA RESILIENCIA EN EL TRABAJO? ...	47

8. CASO PRÁCTICO: ANÁLISIS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA RESILIENCIA EN EL TRABAJO.....	50
9. CONCLUSIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXO 1.....	67
ANEXO 2.....	69

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1.1 Evolución del concepto de Inteligencia.....	12
Tabla 2.2 Comparación evolución concepto Inteligencia Emocional de Goleman.....	17
Tabla 2.3 Modelo originar de Bar-On (1997).....	18
Tabla 2.4 Modelos basados en competencias y habilidades.....	21
Tabla 2.5 Modelos basados en la autorregulación personal.....	23
Tabla 3.6 Ventajas y desventajas de las medidas de autoinforme y habilidad.....	29
Tabla 4.7 Tipos de liderazgo.....	35
Tabla 4.8 Impactos del liderazgo en el clima laboral.....	37
Tabla 7.9 Anticipar el deterioro de la estrategia.....	46

## **ÍNDICE DE FIGURAS.**

Figura 4.1 Equilibrios entre experiencia, IE y CI en relación al éxito o fracaso.....	31
Figura 4.2 Conjunto de habilidades necesarias para trabajar en equipo.....	39
Figura 4.3 Perfil de la disrupción.....	43
Figura 8.4 Distribución en función de la capacidad empática.....	49
Figura 8.5 Distribución en función de la capacidad para relacionarse con otros.....	50

**RESUMEN.**

Este trabajo analiza la evolución del concepto de Inteligencia Emocional, la resiliencia y sus implicaciones en el ámbito empresarial. Ser emocionalmente inteligente es considerada una habilidad esencial para un desarrollo exitoso del trabajo. Sin embargo, el hecho de no tener esta capacidad de forma innata no significa que sea irreversible puesto que es posible aumentarlas si se trabaja en ello. No obstante, la Inteligencia Emocional no es la única que tiene relevancia en el ámbito laboral. La resiliencia tiene un papel fundamental en el entorno organizacional con una gran conexión a ella. La vinculación que existe entre ambas habilidades viene dada por el papel impulsor que desenvuelve la resiliencia sobre la Inteligencia Emocional.

Por último, con el objetivo de evaluar la Inteligencia Emocional y la resiliencia, se realizó un estudio mediante un cuestionario que, a través de diversas afirmaciones, evaluaba el grado de Inteligencia Emocional y resiliencia de los encuestados.

**PALABRAS CLAVE:** Inteligencia Emocional, Resiliencia, Habilidad, Empresa y Trabajo.

**ABSTRACT.**

This paper analyzes the evolution about Emotional Intelligence, resilience, and its implications in the business field. Being emotionally intelligent is considered an essential skill in order to have a successful development work. However, the fact that not having this innate skill does not indicate that is irreversible because is possible to increase it if you work on it. Nevertheless, Emotional Intelligence is not the only skill with importance in the management field. The link between both skills comes from the dynamic role that develops resilience on Emotional Intelligence.

Finally, the aim goal about assesing Emotional Intelligence and resilience was made trough wording some statements which measure the Emotional Intelligence and resilience level about the survey respondent.

**KEYWORDS:** Emotional Intelligence, Resilience, Skill, Organization and Work.

## INTRODUCCIÓN.

El conjunto de habilidades necesarias para lograr el éxito en el trabajo ha cambiado radicalmente en los últimos años. La causa principal de esta variación se debe al incremento de la demanda en habilidades blandas o *soft skills* por parte de las organizaciones (Pant y Baroudi, 2008). Adicionalmente, a causa de la globalización y el crecimiento incremental de las nuevas tecnologías, las empresas se encuentran en un entorno de cambio continuo en el que la Inteligencia Emocional ha tenido un papel importante. Por ello, es necesario que los individuos sean capaces de desarrollar sus capacidades más humanas como la Inteligencia Emocional y la resiliencia (Price Waterhouse Cooper, 2017).

En la actualidad, las organizaciones cuyo modelo de contratación se basaba en individuos con altas habilidades mecánicas (*hard skills*) han acabado despidiendo por la falta de habilidades blandas, entre las que se encuentra la Inteligencia Emocional (Wheeler, 2016). Asimismo, la Inteligencia emocional ha determinado el éxito en distintos ámbitos empresariales (Robert). Un liderazgo efectivo (George, 2000), un buen clima de trabajo, motivación, proceso de contratación efectivo es posible si la Inteligencia Emocional ocupa el lugar que merece (Rosete y Ciarrochi, 2005). Para ello, es necesario la inversión en su desarrollo en los distintos rangos de puestos de trabajo, ya que esta habilidad es posible desarrollarla y trabajarla si no se posee de forma innata (Watkin, 2000).

La resiliencia ha sido analizada en el ámbito organizacional por su vínculo con la Inteligencia Emocional. La conexión entre ambas habilidades se debe al rol de la resiliencia como elemento impulsor al desarrollo de la Inteligencia Emocional. Es decir, un incremento de la resiliencia, provoca un aumento del nivel de Inteligencia Emocional por ello es mucho más favorable tratar de acrecentar estas habilidades que intentar evitar situaciones complicadas inherentes al trabajo o a la vida (Magano, Craparo, y Paolillo, 2016).

## **OBJETIVOS.**

El principal objetivo de este trabajo es el análisis de la Inteligencia Emocional y de la resiliencia en la organización. Asimismo, se pretende analizar las implicaciones de la Inteligencia Emocional en la organización y la resiliencia como capacidad impulsora a su desarrollo. Para ello, el objetivo principal se ha subdividido en los siguientes.

- 1) Definición de los conceptos de Inteligencia Emocional y resiliencia.
- 2) Conocer los distintos modelos teóricos de la Inteligencia Emocional y los métodos de evaluación de esta idea.
- 3) Análisis del impacto de la Inteligencia Emocional y la resiliencia en los distintos ámbitos de la empresa
- 4) Determinar cómo conseguir una actitud resiliente y emocionalmente inteligente en una organización.
- 5) Análisis práctico de la resiliencia y la inteligencia emocional en una muestra de la población.

## **METODOLOGÍA.**

Este trabajo hace un análisis de la Inteligencia Emocional y la resiliencia en el entorno organizacional. En primer lugar, se detalla la evolución de este concepto con la distinción de numerosas inteligencias hasta llegar al concepto de Inteligencia Emocional como tal. Posteriormente, se explican algunas de sus aplicaciones en el entorno empresarial. Además, se realiza una clasificación teórica de los modelos de Inteligencia Emocional más relevantes, según si son modelos de habilidades o capacidades, modelos mixtos o de autorregulación emocional. Esta distribución se hace en función de si los autores entienden la Inteligencia Emocional como un conjunto de habilidades, como una mezcla entre rasgos de la personalidad y comportamiento o finalmente, como un proceso emocional (Trujillo Flores y Rivas Tovar, 2005).

Asimismo, el interés sobre la Inteligencia Emocional viene dado por la intención de medir este concepto en los individuos, distinguiendo las distintas formas para poder hacerlo (Extremera Pacheco, Fernández Berrocal, Mestre Navas, y Guil Bozal, 2004) La estructura de este trabajo está formada principalmente por dos partes. En primer lugar, un análisis teórico para lo cual se ha acudido a fuentes de información secundarias centradas en la Inteligencia Emocional y la resiliencia. Para consolidar los conceptos teóricos relacionados con ella, se comienza a definir el concepto de Inteligencia Emocional y sus modelos teóricos. Posteriormente, se señalan las distintas formas de medir esta habilidad y sus implicaciones en distintos ámbitos de la empresa. En segundo lugar, se analiza el concepto de resiliencia organizacional, sus etapas y las formas para conseguir y promover la resiliencia en el lugar de trabajo.

En segundo lugar, con el objetivo de comprobar si la práctica se acerca a lo planteado teóricamente, se realizó una entrevista y un cuestionario. El cuestionario fue enviado a mis contactos principales, obteniendo un total de 182 respuestas válidas vía Google y cuyos resultados fueron analizados mediante Excel.



## **1. INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

El concepto de inteligencia emocional surge durante el siglo XX y cobra una especial importancia e interés en distintos planos, tanto laboral o profesional como académico. Para llegar a lo que hoy se conoce como inteligencia emocional, han transcurrido numerosas décadas, durante las cuales han ido evolucionando conceptos psicológicos y filosóficos, distintos autores y múltiples teorías (Trujillo Flores y Rivas Tovar, 2005).

La primera persona que acuñó este concepto fue Charles Darwin en 1872. Mediante el estudio de las emociones humanas llegó a la conclusión mediante la observación, de que tanto los animales como las personas, expresan sus sentimientos y emociones, siendo algo natural dentro de cada uno de nosotros (Souza Barcelar, 2011)

Thorndike (1911) fue el precursor en el empleo de la Inteligencia Emocional en su publicación “Ley del efecto”. Este estudio tenía como objetivo saber cómo los individuos eran capaces de resolver los problemas que se les planteaban. Para ello, utilizó numerosas especies de animales, y se dio cuenta de que, si las acciones logradas eran recompensadas a través de un premio o un refuerzo positivo, entonces habían sido aprendidas y por lo tanto, se repetían en el tiempo. En cambio, si los estímulos venían seguidos de un refuerzo negativo, el aprendizaje del comportamiento se veía debilitado (Mergel, 1998). Este tipo de aprendizaje basado en ensayo-error, mediante el establecimiento de conexiones entre estímulos y respuestas se conoce como aprendizaje por condicionamiento instrumental (Padilla, Lagos Moreno, y Castro, 2011).

Posteriormente, Thorndike (1920) introdujo los conceptos de (a) inteligencia mecánica, como la habilidad para desenvolverse con distintas herramientas (b) inteligencia abstracta entendida como la habilidad para manejar ideas y símbolos (palabras o ideas) e (c) inteligencia social, como la habilidad humana para establecer relaciones sociales. Esta última es la antecesora de lo que en la actualidad se conoce como inteligencia emocional (Molero Moreno, Saiz Vicente, y Esteban Martínez, 1998).

Años más tarde, Weschler (1940) señaló que existen una serie de factores no intelectivos<sup>1</sup> que condicionan el comportamiento humano<sup>2</sup> y que por lo tanto, deberían incluirse en el concepto de inteligencia (Salovey y Mayer, 1990c). Además entiende que los tests de inteligencia explicados hasta el momento no son completos desarrollando él dos escalas de medida<sup>3</sup>.

Gardner (1983) desarrolló la Teoría de las Inteligencias Múltiples plasmada en su libro “*Frames of Mind*” donde señala la existencia de siete tipos de inteligencias: (1) lingüística, (2) espacial, (3) interpersonal, (4) intrapersonal, (5) cinético corporal, (6) lógico-matemática y (7) musical. Años más tarde, en 1995, se añaden dos nuevas inteligencias: la inteligencia existencial y la inteligencia naturalista. En esta teoría explica que cada persona es distinta y por lo tanto cada una está capacitada para realizar un tipo de tarea o actividad en función del tipo de inteligencia que el individuo tenga. También explica que ninguna de estas inteligencias puede ser medida homogéneamente a través del Cociente Intelectual (CI) porque no tienen ningún tipo de relación entre ellas (Leal Leal, 2011).

Además, señala que existen dos tipos de inteligencia (1) la inteligencia intrapersonal o la capacidad para conocerse a sí mismo y (2) la inteligencia interpersonal definida como la capacidad para relacionarse con otras personas y la combinación de ambas, es lo que él considera Inteligencia Emocional. Aun siendo conceptos totalmente independientes, ayudan al individuo a controlar su vida de la forma más satisfactoria posible (Gardner, 1983).

Durante los años 80, se comienzan a asentar los pilares de lo que a día de hoy se conoce como Inteligencia Emocional. Esto sucede con figuras como Rogers (1942) o Maslow (1943) que desarrollan el concepto de la inteligencia social a partir de cómo se comporta el

---

<sup>1</sup>Factores no intelectivos: hace referencia a aquellos que están al margen de la inteligencia o que no están relacionados con el intelecto.

<sup>2</sup> Para más información véase artículo: Wechsler (1940). Non-intellective factors in general intelligence. *The Journal of A normal and Socia lPsychology*, 38 (p. 101-103)

<sup>3</sup> Para más información de las escalas de medida de Weschler véase: Weschler Intelligence Scale for children

individuo en su contexto. A partir de ella, surge el concepto de competencia social (Guevara Gómez, 2011), entendida como la capacidad intrínseca que tienen las personas para relacionarse con otras. Dentro de la competencia social se incluyen la empatía y las habilidades sociales. El hecho de que una persona sea emocionalmente inteligente no quiere decir que haya aprendido competencias emocionales, pero sí que tiene capacidad para poder hacerlo. En el mundo empresarial, es muy probable que dos personas con las mismas competencias destaquen en trabajos distintos. Además, para cada tipo de trabajo, responsabilidad, puesto, empresa e industria se requieren unas competencias u otras (Goleman, 2009).

Esto no quiere decir que una persona que tiene una gran inteligencia emocional tenga adquiridas en la misma proporción las competencias sociales, sino que tiene facultades suficientes para poder desarrollarlas (Goleman, 2018).

A partir de la teoría de Gardner (1983), Salovey y Mayer (1990b) son los primeros que utilizan formalmente el término de la Inteligencia Emocional, definiéndola como *“inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno”* (p.189). El concepto Inteligencia Emocional empleado por Salovey y Mayer (1990), hace referencia a dos de las siete inteligencias múltiples de Gardner (1993) añadidas con posterioridad: (1) la inteligencia interpersonal y (2) la inteligencia intrapersonal (Tischler, Biberman, y McKeage, 2002).

Años más tarde, en 1995, Goleman popularizó el término de Inteligencia Emocional en el ámbito laboral. Muchas empresas utilizan la Inteligencia Emocional como un criterio clave para contratar o ascender a sus empleados.

Goleman (1995) definió este concepto como la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones, argumentando que la Inteligencia Emocional especifica las capacidades

potenciales que tienen las personas para aprender habilidades prácticas fundamentadas en, al menos, uno de los elementos que la forman como son: la motivación, la empatía, el autoconocimiento y la capacidad de relación (Vásquez de la Hoz, 2007).

La Inteligencia Emocional es un concepto complejo, lo que dificulta obtener una definición consensuada. En consecuencia, hay muchas definiciones, y no necesariamente encajan unas con otras (Tischler et al., 2002). En la Tabla 1.1, se recoge la evolución de las aportaciones y definiciones de Inteligencia Emocional.

Tabla 1.1  
Evolución del concepto de Inteligencia.

Autor	Conceptos
Thorndike (1920)	Capacidad para manejar a los individuos y saber cómo actuar en las relaciones humanas.
Weschler (1939)	Habilidad para controlar los sentimientos propios y de otros y saber utilizarlos para conseguir un objetivo.
Gardner (1983)	Capacidad de las personas entendida como un conjunto de inteligencias que definen al individuo.
Salovey y Mayer (1990)	Habilidad para asimilar y distinguir los sentimientos y utilizarlos para tener un control de los pensamientos.
Goleman (1995)	Conjunto de habilidades y destrezas que motivan el comportamiento de un individuo.
Matineud y Engelhartn (1996)	Capacidad para controlar los sentimientos, los impulsos y mantenernos positivos ante la aparición de un contratiempo.
Bar-On (1997)	Conjunto de capacidades no cognitivas que ayudan al logro del éxito.
Cooper y Sawaf (1997)	Capacidad de las personas para sentir y entender sus emociones (como una fuente de energía básica).
Bisquerra (2006)	Capacidad de conocer nuestras emociones y de las del resto para controlar los pensamientos.
Vallés y Vallés (2008)	Capacidad intelectual de las personas para resolver problemas.

Fuente: Trujillo Flores y Rivas Tovar (2005) y García-Fernández y Giménez Mas (2010)

## **2. MODELOS TEÓRICOS.**

A continuación, se explican los modelos teóricos más conocidos sobre la Inteligencia Emocional. Éstos se clasifican según si son modelos de habilidades, mixtos u otros modelos donde se han incluido aquellos que no se incluyen en la clasificación anterior. Ante la existencia de numerosos modelos, es posible que parezca que no hay similitudes entre un modelo y otro, pero en realidad, existen algunas similitudes entre ellos. En cierto modo, todos dicen cosas similares sobre la Inteligencia Emocional, pero de forma distinta. Por ello, podía decirse que unos modelos tienden a complementarse con otros. Es cierto que no existe un acuerdo entre autores que lleve a definir la Inteligencia Emocional de una sola forma, quizás debido a la diversidad teórica de los modelos (Pena Garrido y Repetto Talavera, 2008).

Mayer, Salovey y Caruso (2000) diferencian los modelos teóricos en (1) modelos mixtos y (2) modelos de habilidades. Esta separación se hace en función de la relación que tiene cada una con la Inteligencia Emocional. En el caso del modelo de habilidades, la inteligencia se basa en el uso de las emociones, es decir, de su interacción con la inteligencia. En cambio, el modelo mixto, se centra en características de la personalidad y rasgos sin confirmar su influencia sobre las emociones.

### **2.1 MODELOS DE HABILIDADES O CAPACIDADES.**

Los modelos de habilidades entienden la Inteligencia Emocional como un tipo de inteligencia que ayuda a las personas a resolver problemas, a ser flexibles ante cambios del ambiente. Perciben la Inteligencia Emocional como un conjunto de habilidades (Salovey y Mayer, 1990a). A diferencia de los modelos mixtos, no incluyen rasgos de la personalidad sino las habilidades cognitivas mediante las que se perciben, evalúan y manejan las emociones de una forma

óptima. El modelo de habilidades más importante es el desarrollado por Salovey y Mayer (1990a).

### **Modelo de Salovey y Mayer.**

En la versión original de su modelo, Salovey y Mayer (1990a), propusieron una aportación novedosa al combinar emoción e inteligencia. Tras recopilar en la literatura psicológica existente, propusieron una nueva idea sobre cómo combinar la emoción y la inteligencia. Posteriormente, Salovey y Mayer (1997) señalaron las cuatro competencias o habilidades necesarias para el desarrollo de la Inteligencia Emocional: (a) la percepción y expresión de las emociones de manera precisa, (b) la comprensión de las emociones, (c) la regulación de las emociones para el crecimiento personal y emocional y (d) el uso de la emoción para facilitar la actividad cognitiva (Fernandez Berrocal, Pablo Extremera Pacheco, 2005).

-Regulación de las emociones, se incluyen las habilidades que ayudan a regular nuestras emociones y las de los demás. Esto se hace a través del reconocimiento del peso que tienen las emociones para cada uno. Reflexionar sobre las emociones y establecer el beneficio que nos proporcionan.

Además de esto, se trata de tomar decisiones sobre según su idoneidad o utilidad en el momento que apareció identificando si nos proporcionaron algún beneficio o no.

- El conocimiento emocional incluye habilidades para entender emociones complejas, su origen y la relación que existe entre las emociones y las situaciones en las que surgen. Tiene especial importancia la capacidad para etiquetar las emociones, es decir, designar para cada sentimiento el lenguaje más apropiado que lo identifica.

-Percepción, evaluación y la expresión de las emociones; es decir, poder identificar nuestras propias emociones, así como las de otras personas pudiendo expresar de forma adecuada cómo nos sentimos y las necesidades que por consecuencia nos

provocan. Un aspecto básico de esta habilidad consiste en identificar las emociones a través de las evidencias físicas (expresión corporal) y de los pensamientos.

-La emoción facilitadora del pensamiento hace referencia a que las emociones ayudan al pensamiento y dan una especial atención a la información más importante. Además, trata de ayudar a generar estados de ánimo positivos y emociones fuertes para facilitar la reflexión sobre las distintas perspectivas.

Con las reformas se logró que éste sea uno de los modelos más utilizados y, por lo tanto, de los más conocidos en la actualidad hasta el punto que Goleman (2018) indica que “se asienta firmemente en el concepto tradicional de la inteligencia emocional” (p.15)

## 2.2 MODELOS MIXTOS.

Los modelos mixtos o también llamado modelos de personalidad, se centran en los rasgos de comportamiento combinados con aspectos de la personalidad, como por ejemplo la empatía o el optimismo. Dentro de los modelos mixtos hay que destacar el Modelo de Bar-On (1997), el Modelo de Goleman (1995) y el de Fernández-Berrocal y Extremera (2005).

### Modelo de Goleman

Este modelo fue definido por su autor como un modelo que “*se centra en el desempeño en el mundo de la empresa y del liderazgo organizativo organizativo, combinando la teoría de la IE con décadas de investigación sobre el modelado de las competencias que diferencian a los trabajadores “estrella” de aquellos que su desempeño no supera el promedio*” (Goleman, 2018, p.15).

Goleman (1997) planteó un modelo donde mezcla la inteligencia y la motivación, centrándose principalmente en aquellos factores que afectan al éxito empresarial. En su primera publicación, señaló los cinco componentes que forman la Inteligencia Emocional: (1) la autoconciencia, (2) la autorregulación, (3) la



empatía, (4) la automotivación y (5) las habilidades sociales clasificando cada uno en competencias personales o sociales. Además, destacó que lo que te distingue del resto son las habilidades correspondientes a la Inteligencia Emocional y no la formación académica. Con ello, diferenció la existencia de dos tipos de cocientes: El CI (Cociente Intelectual) y CE (Cociente Emocional), explicando que el CI contribuye en un 20% en el éxito siendo el 80% fruto del CE. La diferencia principal entre ambos cocientes es que el CI no tiene cargas genéticas (Goleman, 1997)

Goleman (1997) hizo especial énfasis en que poseer un CI alto no significa tener en la misma proporción inteligencia emocional, ni mucho menos el éxito. De hecho, *“parece como si existiera una débil correlación entre la CI y ciertos aspectos de la inteligencia emocional, aunque una correlación especialmente débil como para dejar claro que se trata de entidades completamente independientes”* (Goleman 1997, p.91).

Además de separar los conceptos de CI y CE, Goleman (1998) elaboró la “Teoría de desempeño emocional” centrado en la empresa y en los recursos humanos detallando mucho más cada dimensión. En esta nueva teoría, hizo una revisión del concepto de Inteligencia Emocional modificando las capacidades o competencias que la conforman. Adicionalmente, diferenció entre las competencias emocionales e inteligencia emocional, explicando que las competencias son capacidades aprendidas que se basan en la Inteligencia Emocional. De esta forma, se entienden las capacidades como antecedentes y la Inteligencia como la consecuencia que da lugar a *“un desempeño laboral sobresaliente”* (Goleman 1997, p.46).

De forma similar a lo que Gardner (1983) afirma en la “Teoría de las Inteligencias múltiples” Goleman (1997) señala que el CI y el CE no es lo mismo. Un alto o bajo CI no determina el camino de una persona, ya que este coeficiente se encarga de habilidades lingüísticas o matemáticas, teniendo el CI ciertas limitaciones. La principal limitación es que no existe una correlación entre el CI y la IE, de forma que el CI no puede predecir quien va a fracasar o a tener éxito. Por tanto, puede decirse que es cierta la afirmación de que lo individuos tienen dos cerebros, el emocional y el racional entre los que tiene que haber un equilibrio (Goleman, 1997).

---

Para una mejor comprensión de la evolución del concepto de Inteligencia Emocional, Pérez Rojas (2012) hace un análisis que se recoge en la Tabla 2.2

Tabla 2.2  
Comparación evolución concepto Inteligencia Emocional de Goleman (1995,1998, 2000)

1995	1998	1998	2000
Competencias personales	Competencias sociales	Competencias personales	Competencias sociales
1. Conocimiento de las emociones propias	4. Reconocimiento de las emociones ajenas	1. Conciencia de uno mismo. -Conciencia emocional -Confianza en uno mismo -Valoración adecuada de uno mismo	4. Empatía -Conciencia política -Altruismo Aprovechamiento de la diversidad -Comprensión de los demás
2. Capacidad de control de las emociones	5. Control de las habilidades sociales	2. Autorregulación -Autocontrol -Credibilidad -Flexibilidad -Agrado por la novedad -Locus de control interno	5. Habilidades sociales -influencia -Comunicación -Liderazgo -Colaboración -Habilidades de equipo
3. Capacidad de automotivación		3. Motivación -Compromiso -Iniciativa -Optimismo -Motivación de logro	2. Autogestión. -Autocontrol emocional -Transparencia -Adaptabilidad -Logro -Iniciativa -Optimismo
			3. Conciencia social -Empatía -Conciencia organizacional -Servicio
			4. Gestión de las relaciones -Liderazgo -influencia -Gestión de conflicto -Trabajo en equipo -Gestionar cambios

Fuente: Pérez Rojas (2012)

**Modelo de Bar-On.**

El Modelo de Bar-On (1997) inspiró numerosos estudios sobre la Inteligencia Emocional ayudando a la difusión del concepto. A partir del modelo establecido por Salovey y Mayer (1990), Bar On (1997) explica el concepto de Inteligencia Emocional como *“la capacidad de entender y encaminar nuestras emociones para que estas trabajen para nosotros y no en contra, lo que nos ayuda a ser más eficaces y a tener éxito en distintas áreas de la vida”* (p.14). Bar-On (1997) convencido de la existencia de una única inteligencia llama Inteligencia Emocional a *“la combinación de la inteligencia social y emocional, Inteligencia Emocional. “conjunto de capacidades no cognitivas, competencias y destrezas que influyen en nuestra habilidad para afrontar exitosamente las presiones y demandas ambientales”* Citado en (Regner 2008, p.33) .

El modelo multifactorial de Bar-On (1997) relaciona el cociente emocional o inteligencia social con la inteligencia emocional. Es decir, describe las competencias emocionales y sociales interrelacionadas señalando que el conjunto de ellas explica cómo se relaciona un individuo con su entorno y las personas que le rodean. Su finalidad es establecer cuáles son las diferencias entre las personas que tienen éxito de las que no. Este modelo está compuesto por el componente intrapersonal, interpersonal, manejo del estrés, el componente de estado de ánimo y el componente de adaptabilidad o ajuste (Ver Tabla 3) (Gabel Shemueli, 2005).

A lo largo del tiempo, se realizaron dos análisis en este modelo. En el primer análisis, se incluyeron los quince factores explicados (Ver Tabla 2), pero tras un primer análisis estadístico, el resultado fue que, de esos quince, eran trece los que realmente tenían una interpretación teórica relevante. Debido a esto, fueron eliminados el optimismo, la autorrealización y la felicidad. En 2006 se hizo un segundo análisis y se decidió apartar del modelo la independencia, el asertividad y la responsabilidad social de la estructura del modelo. Por lo tanto, quedarían diez elementos (1) autoconciencia emocional, (2) autoestima, (3) empatía, (4) relación interpersonal, (5) tolerancia al estrés (6) control de impulsos, (7) felicidad (8) resolución de problemas (9) capacidad de ajuste y (10) la prueba de realidad (*reality testing*). Este modelo ha sido objeto de críticas por muchos autores debido a la

inclusión de competencias o habilidades que no pertenecían únicamente a la Inteligencia Emocional (Dominguez-Lara, 2018). En cambio, Bar-On (2004) ha señalado que la fiabilidad de su modelo es consistente y estable, es decir, que mide aquello para lo que ha sido diseñado.

Tabla 2.3

*Modelo original de Bar-On (1997)*

Factores	Componentes de la IE
<b>Intrapersonal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Autoconciencia emocional: Destreza para comprender tus propias emociones.</li> <li>-Asertividad: capacidad para expresar y respetar tus sentimientos respetando a los demás al mismo tiempo</li> <li>-Autoestima: habilidad para respetarse a uno mismo</li> <li>-Independencia: capacidad mediante la que se mantiene una separación entre los sentimientos y la dependencia emocional</li> <li>-Autorrealización: habilidad para desarrollar nuestras capacidades y alcanzar nuestras metas</li> </ul>
<b>Interpersonal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Empatía; habilidad para ponerse en el lugar del otro</li> <li>-Responsabilidad social: habilidad para mostrarse como una persona cooperativa con el grupo.</li> <li>-Relación interpersonal capacidad para mantener relaciones de amistad</li> </ul>
<b>Manejo del estrés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tolerancia al estrés: capacidad para dirigir las situaciones de estrés.</li> <li>-Control de impulsos: habilidad para posponer y dirigir los impulsos</li> </ul>
<b>Estado de ánimo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Optimismo: capacidad para ver el lado más positivo de una situación</li> <li>-Felicidad: estado de ánimo que hace sentirse satisfecho contigo mismo y con los que te rodean.</li> </ul>
<b>Adaptabilidad o ajuste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Resolución de problemas: capacidad para afrontar los problemas de la mejor forma posible</li> <li>-Flexibilidad: habilidad para regular y controlar las emociones.</li> <li>-Pruebas de realidad: capacidad para valorar la realidad y lo que realmente.</li> </ul>

NOTA: Según este modelo, la IE estaría formada por cinco factores dentro de los que encontramos las quince capacidades especificadas.

Además de los modelos ya explicados en el apartado anterior existen otros autores que también tratan de aclarar el concepto de Inteligencia Emocional. Hasta ahora se ha profundizado en los modelos que entienden la Inteligencia Emocional como un conjunto de habilidades personales y competencias sociales. A parte de estos, existen otros modelos que se basan en otro tipo de competencias.

En la Tabla 2.4 la necesidad de (1) tener conocimiento sobre las emociones propias, así como (2) la capacidad para expresarlas y (3) controlarlos para el desarrollo de la Inteligencia Emocional. Además, es necesario que los individuos emocionalmente inteligentes

en una organización tengan (4) motivación e interés por su trabajo y sepan aceptar y dirigir los comentarios negativos para conseguir superar las dificultades que se plantean diariamente. También es fundamental poseer (6) buenas capacidades sociales o interpersonales hace que las personas desarrollen (7) empatía y, por lo tanto, sean más emocionalmente inteligentes.

Tabla 2.4  
Modelos basados en competencias y habilidades.

Modelos	Año	Componentes de la IE	
Modelo de Matineud y Egelhartn	1996	-Apertura a los demás -Gestión del humor -Control de los impulsos	-Autoconocimiento -Automotivación
Modelo de los Cuatro Pilares	1997	-Conocimiento personal -Aptitud emocional -Profundidad emocional -Alquimia emocional	
Modelo de Rovira	1998	-Actitud positiva -Autoestima -Reconocer os propios sentimientos y emociones -Capacidad para expresar sentimientos y emociones -Empatía -Motivación e interés	-Capacidad para tomar decisiones adecuadas -Saber dar y recibir -Capacidad para superar dificultades -Tener valores alternativos -Capacidad integrar opuestos
Modelo de Boccardo, Sasia y Fontenla	1999	-Control emocional -Reconocimiento de las emociones -Habilidad para establecer relaciones interpersonales -Automotivación	
Modelo de Elías, Tobías y Friedlander	1999	-Empatía -Conocimiento propias emociones -Manejo habilidades sociales	-Control de impulsos -Fijación de objetivos
Modelo de Vallés y Vallés	1999	-Autoconocimiento -Autoconfianza -Tolerancia a aceptar sentimientos negativos	
Modelo de Bisquerra	2001	-Conciencia emocional -Autonomía emocional -Regulación emocional	-Competencia social -Habilidades de vida y bienestar

Fuente: García-Fernández y Giménez Mas (2010)



### 2.3 OTROS MODELOS

En este apartado, se indican tres modelos que explican la Inteligencia Emocional como la sucesión de las etapas necesarias para alcanzar la regulación emocional, todos ellos resumidos en la tabla 2.5. En primer lugar, el modelo de Autorregulación Emocional planteado por Higgins, Grant y Shah (1999), se basa en tres principios, y señala que, según las experiencias vividas, las personas pueden anticiparse a sus emociones. En cambio, Barret y Gross (2001) explican que cada persona se adapta emocionalmente a cada situación, poniendo el foco en lo que le importa de la misma. Por último, Bonano (2001) establece un modelo secuencial de autorregulación emocional basado en tres etapas: (1) de control (2) anticipatoria y (3) exploratoria (García-Fernández y Giménez Mas, 2010).

Tabla 2.5

*Modelos basados en la Autorregulación Emocional y sus etapas*

<b>Modelos de Autorregulación Emocional</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Etapas</b>
Modelo Autorregulatorio de Experiencias Emocionales	Higgins, Grant y Shah	1999	-Anticipación Regulatoria -Referencia Regulatoria -Enfoque Regulatorio
Modelo Secuencial de Autorregulación Emocional	Bonano	2001	-Regulación de Control -Regulación Anticipatoria -Regulación Exploratoria -Regulación Emocional basada en los antecedentes
Modelo de Gross	Barret y Gross	2001	-Revaluación -Regulación Emocional centrada en la respuesta

Fuente: Madrid López (2018)

### **3. MEDICIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

El interés de medir la Inteligencia Emocional surge principalmente por las distintas formas de afrontar las emociones. Por ello, se trata de un proceso complicado. (Gabel Shemueli, 2005). Como consecuencia, cada tipo de medida tiene sus ventajas y desventajas, todas ellas se han recogido en la Tabla 3.6. A continuación, se explican dos procedimientos para evaluar de la Inteligencia Emocional destacando: (1) las medidas de autoinforme y (2) las medidas de habilidad (Fernández Berrocal y Extremera Pacheco, 2004).

#### **3.1 MEDIDAS DE AUTOINFORME O DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL RASGO (ECI/ TMMS/EQ-i).**

Las medidas de autoinforme se caracterizan por haber sido las primeras y las más utilizadas. Son herramientas subjetivas en la evaluación de las habilidades porque se encargan de evaluar la percepción de la inteligencia emocional (Petrides y Furnham, 2005). Además, este tipo de evaluación requiere menos tiempo (debido al menor número de ítems) y de menos recursos económicos (sólo es necesario un papel y un lápiz). El objetivo principal de las medidas de autoinforme es facilitar una evaluación de la Inteligencia Emocional percibida (Fernández Berrocal y Extremera Pacheco, 2004).

Las medidas de autoinforme tienen como característica distintiva la incorporación de un factor de corrección. Éste se encarga de relajar ajustes de forma automática según las puntuaciones conseguidas en función de los índices de validez del instrumento. En cuanto su validez, se puede decir que es consistente como medida predictiva en situaciones cotidianas de la vida (Extremera Pacheco et al., 2004).

##### ***-ECI (Emotional Competence Inventory).***

Esta medida es muy popular en la gestión de Recursos Humanos en el ámbito empresarial a pesar de la poca información que ofrece sobre las propiedades psicométricas. Surge tras la segunda publicación del libro de Goleman (1998), y el denominado ECI se encarga de realizar una evaluación mediante la combinación de dos formas: las medidas de autoinforme (los empleados se describen a sí

mismos) (Boyatzis, Goleman y Hay, 1999) y la observación externa de un compañero o un jefe a: través de las siguientes subescalas: (1) conciencia emocional (2) evaluación adecuada de uno mismo, (3) autoconfianza, (4) autocontrol, (5) fidelidad, (6) coherencia, (7) adaptabilidad, (8) orientación al logro, (9) iniciativa, (10) empatía, (11) orientación al cliente, (12) comprensión organizativa, (13) desarrollo de los demás, (14) liderazgo, (15) influencia, (16) comunicación, (17) manejo de conflictos, (18) impulso al cambio, (19) desarrollo de relaciones y (20) trabajo en equipo y colaboración.

En cuanto a su validez y fiabilidad hay que decir que tanto en las auto-informadas, como en la del evaluador externo son consistentes. Esta medida da un paso más, no solo facilitando una medida de los componentes que forman la Inteligencia Emocional, sino proporcionando un perfil emocional, social y de personalidad (Extremera Pacheco et al., 2004).

#### **-TMMS (*Trait Meta Mood Scale*).**

La herramienta TMMS está basada en el modelo teórico de Salovey y Mayer (1990) con dos versiones; una versión larga de 48 ítems (TMMS-48) que ha sido adaptada al castellano y una versión más corta formada por 24 ítems (TMMS-24). Se trata de una medida de la Inteligencia Emocional que ofrece una puntuación sobre las percepciones que tienen los individuos sobre sus propias habilidades emocionales. Por ello, esta medida también recibe el nombre de “*Índice de Inteligencia Emocional Percibida*” (Salovey, Stroud, Woolery y Epel, 2002). Esta evaluación se hace a partir de tres factores o subescalas: (1) la atención a las emociones, (2) la claridad emocional y (3) la reparación emocional (Petrides y Furnham, 2005 y Salovey y Mayer, 2001). Se caracteriza por ser una prueba muy fácil de realizar y de interpretar (Fernandez-Berrocal y Extremera, 2006).

Este método multidimensional de evaluación, es el resultado a una revisión bibliográfica sobre los factores necesarios para comprobar el funcionamiento de las emociones en las personas (Espinoza-Venegas, Sanhueza-Alvarado, Ramírez-Elizondo, y Sáez-Carrillo, 2015).

***-EQ-I (Emotional Quotient Inventory)***

El instrumento de medida Emotional Quotient Inventory (EQ-i) fue diseñado por el Bar-On, basándose en su modelo teórico ya explicado (Ver Capítulo 2). Además, es la herramienta de la inteligencia emocional más utilizada hasta la actualidad (excepto en España). (Bar-On, 2004 y Petrides y Furnham, 2005) Este uso masivo se debe principalmente a dos factores: (1) su facilidad de uso y (2) su rapidez. Su poco uso en España se debe principalmente las diferencias culturales que existen (Zafra, Pulido y Berrios, 2014). Este cuestionario ha sido la primera medida desarrollada para evaluaciones psicológicas, es decir, con el objetivo de proporcionar un cálculo del comportamiento emocional y socialmente inteligente. (Bar-On, 1997). En cuanto a la fiabilidad de este instrumento, ha sido definida como consistente y fiable (Bar-On, 2004). La validez de EQ-i es óptima, esto quiere decir que describe los aspectos clave de la Inteligencia Emocional Social, es decir, sí mide aquello para lo que está diseñado medir (Regner, 2008). El principal problema de este modelo consiste en la inclusión de varios elementos insignificantes descuidando otros que sí tienen importancia como son la percepción, expresión y regulación emocional (Petrides y Furnham, 2005).

Mediante su aplicación, se ha demostrado estadísticamente que existen diferencias de género. Las mujeres tienen más habilidades personales y los hombres más intrapersonales. Esto quiere decir que las mujeres tienen un mayor control sobre sus emociones mientras que los hombres son capaces de hacer frente al estrés de una mejor forma, son más flexibles y tienen mejor autoestima (Bar-On, 1997). El EQ-i mide la Inteligencia Emocional a través de las siguientes subescalas: (1) autoconciencia emocional, (2) asertividad, (3) autoestima personal, (4) autoactuación, (5) independencia, (6) empatía, (7) relaciones interpersonales, (8) responsabilidad social, (9) solución de problemas, (10) flexibilidad, (11) relaciones interpersonales, (12) tolerancia al estrés. (13) control de impulsos, (14) felicidad y (15) optimismo.

### **3.2 MEDIDAS DE HABILIDAD O DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO CAPACIDAD (MEIS/MSCEIT).**

En 1990, autores como Salovey y Mayer (1990) hicieron varios intentos en la creación de una evaluación más objetiva de la Inteligencia Emocional. Por ello, crearon dos escalas de valoración de las habilidades; MEIS y MSCEIT. El instrumento original de medición fue MEIS, y posteriormente con el objetivo de hacer una mejora, se creó la segunda herramienta de valoración MSCEIT (Salovey y Mayer, 2000). El objetivo principal de las medidas de habilidad consiste en la medición de la Inteligencia Emocional a través de la valoración de estrategias emocionales mediante el planteamiento de distintas situaciones (Fernández Berrocal y Extremera Pacheco, 2004). Ambos han sido diseñados para medir los cuatro conceptos relacionados con el modelo teórico desarrollado por Salovey y Mayer (1997). Sin embargo, para poder llevar a cabo este tipo de evaluación es necesario un mayor número de recursos al contrario que las medidas de autoinforme (Gignac, Palmer, Manocha, y Stough, 2005).

#### ***-MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale) Y MSCEIT.***

Ambas medidas están basadas en el modelo teórico expuesto por Salovey y Mayer (1990). La escala de medida MEIS, engloba cuatro subescalas correspondiendo cada una de ellas al modelo de Salovey y Mayer (1990). Estas subescalas son: (1) identificar las emociones, (2) uso de las emociones, (3) entender las emociones y (4) controlar las emociones (Caruso, Mayer y Salovey, 2002).

Mediante una investigación que evaluaba las medidas de evaluación de Mayer, Salovey y Caruso, se demostró que las habilidades medidas en su modelo teórico están positivamente relacionadas entre ellas. Además, se encontraron diferencias con respecto a la edad. El grupo de adultos tuvo una puntuación más alta en la escala MEIS que el grupo de adolescentes (Palmer, Gignac, Manocha, Stough, 2003). Posteriormente, y con el único objetivo de mejorar el método de evaluación anterior, se diseñó el instrumento de evaluación MSCEIT, interpretado al castellano por Extremera, Berrocal

y Salovey (2006)<sup>4</sup>. El objetivo de esta herramienta es medir las cuatro habilidades de la Inteligencia Emocional propuestas por Mayer y Salovey (1997): (1) la percepción de las emociones, (2) el uso de las emociones para facilitar el razonamiento, (3) entender esas emociones y (4) controlar y dirigir las emociones así como su desarrollo (Brackett y Mayer, 2003).

El MSCEIT fue diseñado para mostrar un intento de la capacidad de desarrollo de las medidas fiables de las cuatro subescalas que la comprendían de la Inteligencia Emocional como una habilidad (Brackett y Mayer, 2003). Los problemas con esta medida eran evidentes; (1) la duración, se trata de una medida muy extensa debido al tamaño del cuestionario, (2) problemas psicométricos entre los que se destacan la baja validez y la poca consistencia interna del modelo (Fernández Berrocal y Extremera Pacheco, 2006) y en cuanto a su coste, se trata más se trata del método de evaluación más costoso hasta ahora explicado (Extremera y Fernández Berrocal, 2003).

---

<sup>4</sup> Para más información de versión española del Test de Mayer, Salovey y Caruso (2006) consultar siguiente enlace: <http://www.psicothema.com/pdf/3274.pdf>

Tabla 3.6

Ventajas y desventajas medidas de autoinforme y de habilidad

Medidas de auto-informes	Medidas de habilidad
Proporciona una estimación de la IE percibida	Proporciona una medida de la IE actual o de los niveles de conocimiento para utilizar estrategias emocionales
Requieren menos tiempo y menos ítems para obtener una puntuación	Son más extensos e implican la realización de un mayor número tareas
Instrucciones sencillas y permite la administración colectiva	Requieren instrucciones más precisas y la administración es individual en formato informático aunque colectiva en las versiones de papel y lápiz
Implica un <i>insight</i> emocional por parte del sujeto y permite evaluar procesos conscientes de tipo emocional	No requiere un nivel de <i>insight</i> pero difícilmente evalúa vivencias internas y procesos de conciencia emocional
Problemas de deseabilidad social	Dificultad para sesgar las respuestas
Los índices de IE se solapan, en cierto grado, con variables de personalidad	Los índices de IE se solapan, en cierto grado, con medidas de inteligencia verbal
Evalúan comportamientos típicos que se relacionan con otras habilidades socio-emocionales (i.e., optimismo, autoestima...)	Examinan afrontamientos más retroactivos que proactivos, evaluando estrategias emocionales una vez que los eventos negativos han ocurrido y no las estrategias que emplean para evitar esos acontecimientos.
Coste mínimo (papel y lápiz) y fácil entrenamiento.	Mayor gasto en recursos tanto para la versión en lápiz y papel (cuestionario más extenso, fotografías a color...) como la informatizada (ordenadores, altavoces, auriculares...).
Algunas medidas de auto-informes están disponibles libremente para su uso en investigación (i.e., TMMS, escala de Schutte, TEIQue). Otras, en cambio, requieren solicitar a las editoriales, previo pago, los tests, hojas de respuestas, manuales técnicos y la puntuación final obtenida en cada dimensión (EQ-i, ECI).	El MEIS está disponible para investigación previa petición a los autores. En cambio, el MSCEIT, publicado por una editorial americana requiere solicitar previo pago todo el material necesario (test, hojas de respuesta, manual técnico) y la obtención de las puntuaciones baremadas de los sujetos.

Fuente: Extremera y Berrocal (2004)

#### 4. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO.

La Inteligencia Emocional ha tenido numerosas implicaciones académicas, psicológicas y laborales (Ganzo Salamanca y de la Villa Moral Jiménez, 2018). En este punto, se desarrollará su repercusión en el entorno laboral. Además, debido al auge de este concepto en el ámbito organizacional, también está siendo utilizada como un instrumento de predicción en las posibles actuaciones de las empresas.

La Inteligencia Emocional es un instrumento muy útil para el desarrollo de grupos de trabajo. La inteligencia emocional grupal consiste en la capacidad que tiene el grupo para "generar o compartir un conjunto de normas que regulen el proceso emocional creando confianza, eficacia e identidad grupal" (Goleman y Cherniss 2005, p.211). Para conseguir un equipo sin problemas, los componentes tienen conocimiento de las fortalezas y debilidades de cada uno, con el objetivo de potenciar las fortalezas de cada uno. (Bar-On, 1997). Jordan y Troth (2004) también encontraron que la inteligencia emocional estaba directamente relacionada con el rendimiento a nivel grupal y las emociones son importantes por su contribución al rendimiento del equipo (Tischler et al., 2002).

El origen de la Inteligencia Emocional grupal fue obra de Sternberg y Williams (1988), que realizaron una investigación con el objetivo de saber cuáles eran los elementos que contribuían a la eficacia de un grupo. El resultado concluyó que las personas son demasiada inquietud y deseo por el proyecto acabaron siendo un lastre para el equipo, así como lo eran las personas que no aportaban nada al grupo. Jordan y Troth (2004) también encontraron que la inteligencia emocional estaba directamente relacionada con el rendimiento a nivel grupal y las emociones son importantes por su contribución al rendimiento del equipo (Tischler et al., 2002).

##### - La inteligencia emocional en el proceso de contratación.

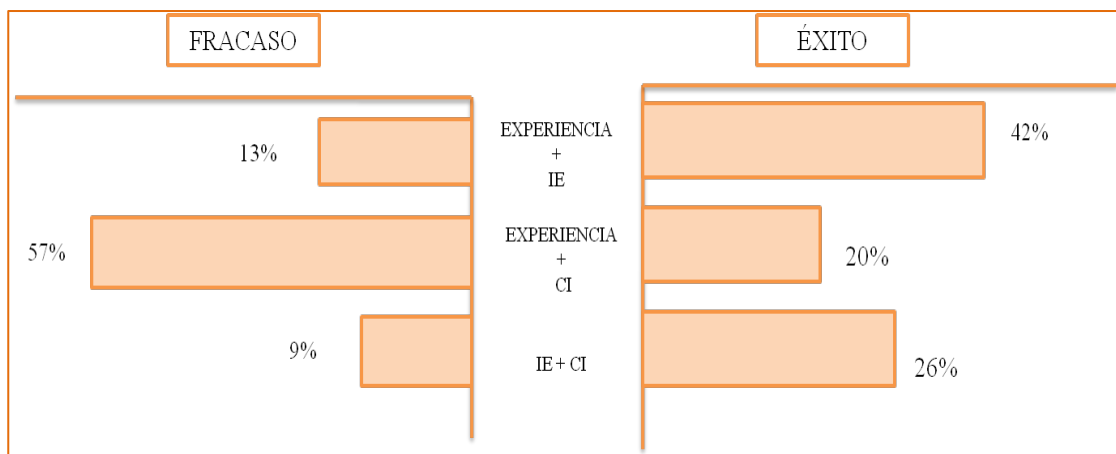
El proceso de contratación es una tarea complicada con consecuencias a largo plazo que pueden ser irreversibles (sobre todo si se trata de contratar a un directivo). Cuanto más alto es el nivel, más grande es el riesgo que se corre en este proceso. (Goleman y Cherniss, 2005)



Un estudio realizado demostró que es un error tratar de contratar a directivos con gran experiencia y un alto nivel intelectual sin presencia de Inteligencia Emocional en ellos. La contratación de personal a través de criterios convencionales es un error, llevando a en la mayoría de los casos al fracaso. Esto se debe principalmente por las carencias que tenían en el campo de la Inteligencia Emocional (Goleman y Cherniss, 2005) (Ver Figura 1). Para intentar evitar los mayores riesgos posibles a la hora de contratar nuevo de contratación. Este cambio consiste en eliminar o modificar los criterios tradicionales, de forma que no solo se ponga el foco en la experiencia o en la capacidad intelectual, sino también en la evaluación de las competencias que forman la Inteligencia Emocional.

Figura 4.1.

*Equilibrios entre experiencia, IE y CI en relación al éxito o fracaso*



Fuente: Goleman y Cherniss, 2005

Goleman y Cherniss (2005) realizan otras sugerencias para cambiar el proceso de contratación, poniendo especial atención en reforzar el proceso en la definición del problema. Si se dedica el tiempo suficiente a concretar cuál es exactamente el problema, eso facilitará el resto del proceso porque *“una buena definición del problema representa la mitad de la solución”* (p. 227).

Adicionalmente, es necesario tener claro qué es lo que hay que medir y por último, quién va realizar la evaluación. Cuando se habla sobre lo que hay que medir, se hace referencia a la estrategia que se va a seguir. Gerstein y Reisman (1983) señalan que

una situación de cambio exige un rápido diagnóstico del problema y encontrar primero la solución del problema a corto plazo y posteriormente a largo plazo.

Por último, en cuanto a quién debe realizar esa evaluación, tradicionalmente siempre se han incluido a los jefes o altos directivos para hacerlo. Puede que esto no sea una mala decisión, siempre y cuando la persona (directivo) que lo haga, esté bien formado en cómo hacerlo y que el departamento de RRHH esté correctamente informado de las necesidades de la empresa. Para llevar a cabo una buena evaluación, es necesaria la existencia de la responsabilidad, motivación, empatía, y una buena capacidad de valoración. Cuanta más motivación tenga el trabajador, realizará su trabajo de la mejor forma que pueda hacerlo. La recomendación que se hace en este caso es hacer un seguimiento sobre las sucesivas contrataciones que haga la empresa, además de asignar para cada puesto de trabajo a las personas con mejor trayectoria (Goleman y Cherniss, 2005).

La puesta en práctica de la Inteligencia Emocional no solo ha sido importante en los trabajadores, sino que esto trasciende a la organización como entidad. Esto es así porque son los individuos los que la forman y dirigen. Así que, si estos son emocionalmente inteligentes hace que lo sea la empresa, ayudando a que tenga una mejor posición competitiva en el mercado (Solano Gómez, 2013). La puesta en práctica de la Inteligencia Emocional en la empresa, requiere la combinación de tener y saber poner en práctica los conocimientos necesarios, poseer control de las emociones y por último, tener una buena relación entre compañeros de trabajo independiente de la jerarquía que tengan sus puestos. Las empresas deben dar importancia a que sus trabajadores sean emocionalmente inteligentes, ya que ignorarlo supondría complicar las relaciones interpersonales (Solano Gómez, 2013). Las relaciones interpersonales en el ámbito laboral se distinguen en (1) las relaciones entre compañeros de trabajo y las (2) relaciones entre jefe y empleado. (Solano Gómez, 2013 y Rico Rico, 2002). Para que exista un buen ambiente de trabajo es necesario que exista entre otros factores, una buena comunicación. Si esta se logra, la

resolución de conflictos es más rápida y la creación de planes y estrategias empresariales son más eficientes (Solano Gómez, 2013).

Esto se debe a factores como (1) la comunicación (Goleman, 1998), (2) las habilidades sociales necesitadas para el trabajo en equipo. Los trabajadores con alta IE son expertos en el diseño de proyectos en los que involucran la estética y sus emociones (Mayer y Salovey, 1997 y Sjoberg 2001) y por último (3) en el marco de trabajo, que, de uno en uno impacta sobre la IE grupal e individual (Cherniss 2001).

### **-La Inteligencia Emocional y el éxito.**

Es importante conocer la relación que hay entre la Inteligencia Emocional y el éxito empresarial, sobre todo cuando desde la organización se quiere formar las personas en el desarrollo de sus habilidades para que logren un mayor éxito en su carrera profesional (Tischler et al., 2002).

Dulewicz y Higgs (2000) afirmaron la relación positiva que la Inteligencia Emocional tiene con el éxito empresarial. Por ello, se ha señalado a la Inteligencia Emocional como un indicador del éxito (Johnson y Indivik, 1999). Además, una buena capacidad para manejar emociones está vinculada con la forma en la que se interrelacionan los trabajadores, cómo resuelven los conflictos, cómo lidian con el estrés y sobre todo, con en el desempeño laboral. Cuanto mayor sea la Inteligencia Emocional, mayor es el éxito con el que se llevan a cabo esas tareas (Brackett, Rivers, y Salovey, 2011). Adicionalmente, las personas con un mayor grado de Inteligencia Emocional, lideran de una forma más eficiente y tienen una mayor salud mental. Además, aquellos con altos niveles de inteligencia emocional experimentan más éxito en su carrera, son capaces de construir relaciones más fuertes, lideran de una forma más eficiente, y tienen una salud mental mayor. Goleman, Cherniss (2005) y Solano (2013) señalan que además, la inteligencia emocional influye en el rendimiento laboral a través de factores individuales y organizativos como la satisfacción laboral, el rendimiento en el trabajo, el salario o el estilo de liderazgo adoptado por la empresa.

El éxito personal implica un buen conocimiento interpersonal, así como un buen comportamiento que ayude a establecer relaciones positivas con otros para alcanzar mayores beneficios y un mayor éxito. Para que esto suceda es fundamental que exista empatía, y se focalicen todas las fuerzas hacia un mismo objetivo. No existe un perfil estándar que determine el éxito. Personas con cualidades distintas pueden desempeñar su trabajo igual de bien. Un trabajador carismático, positivo y alegre, optimista y energético se puede considerar una buena personalidad, pero no determina el modo en el que realiza su trabajo (Karimi, Leggat, Donohue, Farrell, y Couper, 2013).

### **-La Inteligencia Emocional, la satisfacción y la motivación**

La relación positiva entre la satisfacción laboral y la Inteligencia Emocional ha sido estudiada por Perea Baena, Sánchez Gil, Fernández Berrocal (2008), Slaski y Cartwright (2002), Carmelli (2003). Todos ellos concluyen que las personas con mayor inteligencia emocional, tienen una mayor satisfacción laboral, así como una mayor capacidad para hacer frente al estrés. Además, el clima de trabajo tiene una gran influencia sobre la satisfacción de los trabajadores (Zenteno-Hidalgo y Durán Silva, 2016 y Ganzo Salamanca y de la Villa Moral Jiménez, 2018).

Sosik y Mergerian (1999) señalan que sienten niveles de satisfacción más altos, aquellas personas emocionalmente inteligentes. El principal motivo de esta afirmación es la seguridad que sienten en sus habilidades de control, liderazgo e influencia. Por ello, son capaces de saber cómo estimular y motivar mejor a sus subordinados. Estas personas se caracterizan por experimentar de forma continua estados de ánimo y sentimientos positivos (Carmeli, 2003).

Cuando la Inteligencia Emocional está presente en los individuos de una organización, existe un aumento de la cooperación entre empleados, llevando a un aumento de la motivación, la productividad y los beneficios de la empresa (Johnson y Indivik, 1999).

### **-La Inteligencia Emocional y el liderazgo**

Existen tantos conceptos de liderazgo como personas que trataron de definirlo (Madrigal Torres, 2013). Por ello, no hay una definición específica y aceptada sobre este concepto. El origen de la investigación de la relación que tiene el liderazgo con la Inteligencia Emocional nace con McClelland (1973). Este autor señaló que los líderes con seis o más competencias que forman la Inteligencia Emocional eran más eficaces que aquellos que no las tenían (Goleman, 1998). En cambio, para Bass (1990) el liderazgo es una forma de relacionarse con los miembros de un equipo. Explica que el objetivo de un líder es alcanzar los objetivos propuestos, plantear las metas para lograrlo y resolver los problemas que surjan en el proceso (Zuzama Covas, 2016).

Además, la IE afecta a la efectividad del liderazgo (Law, Wong, Huang, y Li, 2008). De hecho, un estudio realizado por la Universidad de Wollongong en Australia, concluyó que eran considerados líderes más efectivos aquellos que poseían una alta Inteligencia Emocional, siendo capaces de lograr mayores beneficios empresariales. Adicionalmente, los líderes que son emocionalmente inteligentes utilizan esas emociones para encargarse de solventar aquello que necesita una atención inmediata, priorizando aquello que es urgente. Además aquellas personas que son capaces de generar entusiasmo y motivación en el lugar de trabajo, además de reconocer a los trabajadores la importancia de su trabajo así como la satisfacción con su trabajo (George, 2000).

A lo largo del tiempo, se han desarrollado de numerosos enfoques sobre el liderazgo surgiendo así, distintos tipos de líderes. Todos ellos vienen recogidos en la tabla 4.7, así como las habilidades relacionadas con la Inteligencia Emocional que les caracterizan o su forma de trabajar en la organización. Además, cada enfoque de liderazgo afecta de una forma distinta al ambiente de trabajo o clima organizativo. El impacto que cada uno tiene en el clima organizativo viene recogido en la tabla 4.7. Dado que en este trabajo se aborda el tema de la Inteligencia Emocional, cabe destacar la existencia del (1) líder resonante y (2) del líder transformacional. El líder resonante es aquel que tiene la capacidad de entender sus emociones y las de su equipo conduciéndolas hacia una misma dirección. Tal y como explica Goleman (2004), una de las características más importantes de un líder resonante es el optimismo, el entusiasmo, y la forma de reflejarlo a sus compañeros siendo capaz de incentivar a un grupo para

alcanzar una meta (Arteaga y Ramón, 2009). Sin embargo, un líder transformacional es aquel que es capaz de crear una visión, comunicarla, adaptarla a la empresa, y generar compromiso con esa misión y entre los subordinados. Adicionalmente, es capaz de motivar a los subordinados para que hagan más de lo normalmente esperado. Frecuentemente, este tipo de líder no encaja dentro de organizaciones más tradicionales (Polychroniou, 2009),

El líder transformacional se centra en (1) vincular el desempeño laboral con la recompensa y (2) garantizar que los subordinados tengan los recursos necesarios para desempeñar sus funciones. Se considera que los líderes transformacionales pueden abordar asuntos estratégicos de una manera más eficiente y a su vez, pueden generar compromiso a los empleados. Además, se caracterizan por ser capaces de comunicarse y relacionarse efectivamente con sus compañeros. Este tipo de líderes son los que hacen avanzar a una organización (Rosete y Ciarrochi, 2005).

Tabla 4.7  
Tipos de liderazgo

	<b>Coercitivo</b>	<b>Orientativo</b>	<b>Afiliativo</b>	<b>Democrático</b>	<b>Ejemplar</b>	<b>Formativo</b>
<b>Modus operandi del líder</b>	Exige cumplimiento inmediato	Moviliza a las personas hacia una visión	Crea armonía y construye lazos emocionales	Forja consenso mediante la participación	Fija altos estándares para el desempeño	Desarrolla a las personas para el futuro
<b>El estilo en una frase</b>	“Haz lo que te digo”	“Ven conmigo”	“Las personas son lo primero”	“¿Qué piensas tú?”	“Haz como yo, ahora”	“Intenta esto”
<b>Competencias subyacentes de la Inteligencia Emocional</b>	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio	Empatía, construcción de relaciones, comunicación	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Conciencia, orientación al logro, iniciativa	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia
<b>Cuándo funciona mejor</b>	Para una transformación o con empleados problema	Para brindar una visión nueva u orientación clara	Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes	Para construir un consenso u obtener aportes de empleados valiosos	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo
<b>Impacto general sobre el clima</b>	Negativo	El más fuertemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fuentes: Goleman (2005)

Tabla 4.8

*Impacto de los estilos de liderazgo en el clima laboral.*

	<b>Coercitivo</b>	<b>Orientativo</b>	<b>Afiliativo</b>	<b>Democrático</b>	<b>Ejemplar</b>	<b>Formativo</b>
Flexibilidad	-28	32	27	28	-07	17
Responsabilidad	-37	21	16	23	04	08
Estándares	02	38	31	22	-27	-39
Recompensa	-18	54	48	42	-29	43
Claridad	-11	44	37	35	-28	38
Compromiso	-11	44	37	35	-28	38
Impacto general en el clima	-13	35	34	26	-20	27

Fuente: Goleman (2005)

NOTA: Esta tabla es el resultado de un estudio realizado por Harvard Business School en el que se muestra el impacto de cada tipo de liderazgo al clima organizativo. Los factores utilizados son: la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares, la claridad, y el compromiso. Tras un análisis, es posible decir que el tipo de liderazgo que más influye es el orientativo, seguido por el afiliativo, el democrático y el formativo.



**-La Inteligencia Emocional en los equipos de trabajo.**

Durante la última década, trabajar en equipo se ha convertido en algo muy común (van Offenbeek, 2010) con numerosas ventajas para la organización (Moriarty y Buckley, 2003). Debido a que las empresas están utilizando más equipos de trabajo en todos los niveles jerárquicos, es necesario que los individuos que forman parte de un equipo estén preparados para tomar decisiones grupales así como para que su capacidad de trabajar en equipo se incremente gradualmente con el tiempo (Moriarty y Buckley, 2003).

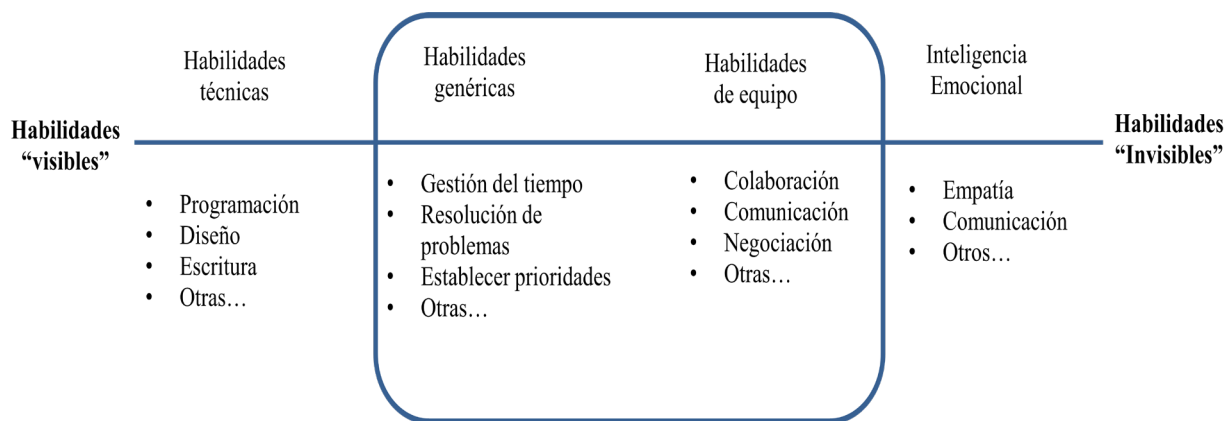
La Inteligencia Emocional es un factor predictivo de la efectividad de un equipo (Farh, Seo, y Tesluk, 2012) y el componente emocional es la base de un buen trabajo en equipo (McCallin y Bambford, 2007). Además, un grupo formado por personas con altos niveles de inteligencia emocional no es necesariamente un grupo inteligente emocionalmente. Un grupo emocionalmente inteligente es aquel que es capaz de manejar las emociones individuales relacionadas con el trabajo y comprender cómo afectan al equipo. Con el objetivo de fortalecer el equipo ante cualquier desafío (Druskat y Wolff, 2001)

Los equipos multidisciplinarios necesitan ser emocionalmente inteligentes para trabajar efectivamente. Además, la efectividad de un equipo varía según la gestión de la diversidad del equipo (McCallin y Bambford, 2007 y Jordan y Troth (2004) también encontraron que la inteligencia emocional estaba directamente relacionada con el rendimiento a nivel grupal y las emociones son importantes contribuyendo directamente al rendimiento del equipo.

A continuación, La Figura 2 señala el conjunto de habilidades necesarias para el trabajo en equipo. Luca y Tarricone (2001) explican que para el lograr un trabajo en equipo exitoso es necesario que los miembros del equipo tengan una combinación de componentes técnicos y emocionales entre las que se incluyen la empatía, la conciencia de uno mismo, la motivación. Se clasifican de izquierda a derecha de más visibles (como las técnicas) que son aquellas que pueden aprenderse hasta las habilidades invisibles (las habilidades que forman la Inteligencia Emocional). Entre ellas, se encuentran las habilidades genéricas y a las habilidades de equipo como la comunicación, colaboración y la negociación. Todas y cada una de ellas son necesarias para desarrollar el trabajo en equipo.

Figura 4.2

Conjunto de habilidades necesarias para trabajar en equipo



Fuente: Luca y Tarricone (2001)

## **5. RESILIENCIA ORGANIZACIONAL**

Actualmente, cuando se habla de empresas con éxito se hace referencia a aquellas con una larga trayectoria y buena posición en el mercado. Sin embargo, todas las empresas experimentan épocas de altibajos y sólo las que son capaces de sobrevivir y salir fortalecidas de esa situación se consideran organizaciones estables y consolidadas (León Sánchez, 2013). Asimismo, la capacidad de las entidades para hacer frente a los imprevistos o disrupciones es lo que se conoce como resiliencia (Salgado Medina, 2012). Para ello, es necesario que las empresas sean capaces de ajustar su comportamiento a los cambios impuestos por el entorno. El objetivo de que una empresa sea flexible ante estas situaciones, es soportar las condiciones tanto esperadas como inesperadas (Hollnagel y Woods, 2005).

Durante muchos años, el concepto de la resiliencia ha pasado inadvertido en el ámbito empresarial. Sin embargo, vivimos en un mundo globalizado, cambiante y lleno de incertidumbre que provoca inestabilidad en la productividad de la empresa (Sanchis y Poler, 2013). Por ello, se ha introducido este concepto dentro de las organizaciones (Holling, 1973). El origen de la resiliencia tiene lugar en otros ámbitos que nada tienen que ver con la empresa. Este concepto surge en la medicina, posteriormente se aplicó a la ingeniería y la física (Hollnagel y Woods, 2005) y por último a la psicología, economía y la sociología (García-Merino, Santos-Álvarez, y Rodríguez, 2015).

La Inteligencia Emocional está directamente conectada con la resiliencia. Un comportamiento emocionalmente inteligente exige tener la capacidad de adaptarse en momentos estresantes. Además, Dulewicz y Higgs (2000) señalaron a la resiliencia como elemento fundamental para el desarrollo de la Inteligencia Emocional (Magano et al., 2016).

Las empresas resilientes realizan constantemente estudios para saber cuáles son sus fortalezas, debilidades, así como las amenazas y oportunidades que externamente surgen. De esta forma, las organizaciones tienen un buen conocimiento de aquello que les rodea (Serna Silva, Senozain Cordero, y Schmidt Urdanivia, 2017).

La cultura empresarial es otro elemento que caracteriza a las empresas resilientes. Su cultura está basada en no tener miedo a los cambios, en vivir en un proceso de constante adaptación e innovación que les permite adaptarse al entorno (Serna Silva et al., 2017 y Salgado Medina, 2012).

La resiliencia organizacional consta de tres dimensiones fundamentales: (1) evitar o prevenir lo negativo (2) evitar el empeoramiento de las consecuencias negativas a largo plazo y (3) recuperarse de las consecuencias negativas si no han podido evitarse (Salgado Medina, 2012).

Adicionalmente, es necesario aclarar que una empresa no podría ser resiliente si sus empleados no lo son. De hecho, las personas resilientes están mejor capacitados para tratar con situaciones de estrés y cambios continuos en el ambiente de trabajo. Normalmente se trata de personas abiertas a nuevas experiencias, flexibles ante cambios, y que muestran una gran estabilidad emocional cuando se enfrentan a nuevos desafíos (Uriarte Arcineaga, 2005).

#### **-Síndrome de burnout.**

El Síndrome Burnout o Síndrome de Quemarse en el Trabajo (SQT) hace referencia a la desmotivación de los trabajadores debido al estrés laboral. El origen de este problema radica en la disconformidad que siente el trabajador con el esfuerzo realizado y lo que ha conseguido (Japcy Margarita y Vinaccia Alpi, 2007). Como consecuencia a este estado, las personas pueden adoptar estrategias para responder eficazmente a esa situación adversa (resiliencia) o en cambio, desarrollar emociones negativas con el trabajo. De hecho, cuando aumenta el estrés es posible que aumente de la misma forma, la capacidad de las personas para responder positivamente a esas situaciones.

Numerosas investigaciones han encontrado que existe relación entre la resiliencia y el burnout (Menezes de Lucena Carvalho, Fernández Calvo, Hernández Martín, Ramos Campos, y Contador Castillo, 2006).

Tal y como ya se ha señalado, la resiliencia es la capacidad que tienen las personas para superar las dificultades y salir fortalecidos de ellas. Algunos de los factores que ayudan a que esto ocurra son: autoestima, la inteligencia o la capacidad de los individuos

para la resolución de problemas (Menezes de Lucena Carvalho et al., 2006). Sin embargo, no todas las personas tienen esta capacidad, y el hecho de vivir constantemente rodeado de grandes cambios e inestabilidad puede provocar altos niveles de frustración, tensión emocional (Rodríguez Carvajal y de Rivas Herмосilla, 2011) y estrés por el trabajo. Todos los factores ya mencionados son muy importantes en la actualidad empresarial (Gil-monte, 2005). En algunos casos, como consecuencia de la aparición del estrés y la frustración, puede aparecer el agotamiento emocional, la baja realización personal, y la irritabilidad y las actitudes negativas hacia el trabajo (Japcy Margarita y Vinaccia Alpi, 2007)

Moreno y Peñacoba (1999) hacen hincapié en la diferencia que hay entre el estrés y el burnout. Se trata de conceptos distintos, ya que el SQT surge como consecuencia de la desmotivación que provoca el trabajo, independientemente de lo estresante que sea. Por ello, un exceso de trabajo o provoca el SQT, pero sí la desmotivación (Japcy Margarita y Vinaccia Alpi, 2007).

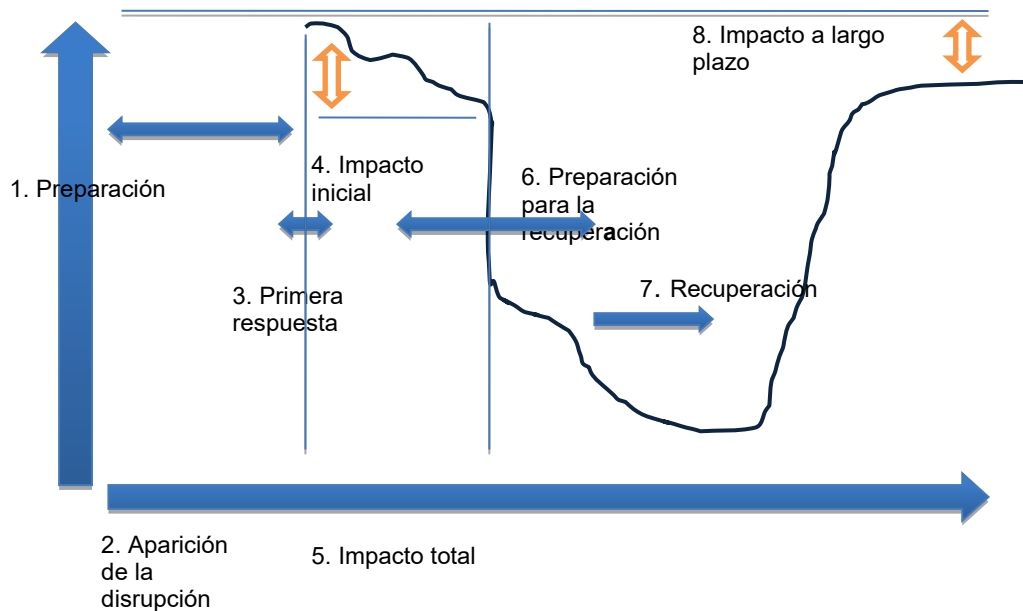
## 6. ETAPAS Y TIPOS DE DISRUPCIÓN.

La aparición de una disrupción o alteración inesperada en la empresa tendrá consecuencias sobre la empresa, pero ninguna le afecta de la misma forma. Sheffi y Rice Jr (2005) distingue tres tipos de disrupciones: (1) desastres naturales, (2) accidentes y (3) ataques intencionales. Sus consecuencias serán visibles través de las ventas, el desempeño laboral, el nivel de producción o sobre los beneficios de la compañía. En la Figura 1 se señalan las ocho etapas de una disrupción.

En primer lugar, vemos que la primera etapa es la de preparación (*preparation*). En algunos casos aparecen situaciones poco predecibles, como por ejemplo las catástrofes naturales, pero que una vez anunciadas, las empresas dedican tiempo para intentar minimizar lo máximo posible sus efectos negativos. En cambio, si se trata de una crisis económica esta primera fase no sucedería. En segundo lugar, encontramos la aparición de la disrupción (*disruptive event*) (aparición del tornado o la quiebra del proveedor, por ejemplo). Tras este momento llega la primera respuesta (*first response*) que dependerá de cómo sea el tipo de alteración. El efecto de algunas perturbaciones puede notarse inmediatamente, en cambio otras, tardan un tiempo en afectar a la compañía (*initial impact*). La quinta etapa es la conocida como la de impacto total (*time of full impact*) cuando aparece el impacto de ese evento y el rendimiento de la empresa se ve afectado. Como respuesta a este impacto, la empresa se prepara para la recuperación (*preparation for recovery*). Este es el momento en el que la empresa empieza a preparar la recuperación (*recovery*) en el caso de la quiebra del proveedor, tendría lugar la evaluación de otros posible proveedor). Una vez evaluadas las distintas formas para solventar el problema, llega el momento de la recuperación. En esta fase, la empresa toma las acciones necesarias para volver a la normalidad (reparar su infraestructura si una catástrofe natural la dañó o de reponer la producción con la elección de un nuevo proveedor). Por último, aparece el impacto a largo plazo. Esta última fase hace referencia al tiempo que necesita la empresa para recuperarse totalmente del impacto (Sheffi y Rice Jr, 2005).

Figura 6.3

Perfil de la disrupción



Fuente: Sheffi y Rice Jr (2005).

## **7. ¿CÓMO CONSEGUIR Y PROMOVER LA RESILIENCIA EN EL TRABAJO?**

La resiliencia en el ámbito empresarial da nombre a la capacidad de los empleados y de las propias organizaciones a sobreponerse a las adversidades (King, Newman, y Luthans, 2016).

En los últimos años, son cada vez más numerosas las empresas que incentivan a que sus trabajadores actúen y tomen decisiones desde la resiliencia. De esta forma, los individuos son conscientes que cometer errores es algo normal y que, afrontar esas situaciones desde una actitud positiva, tiene como consecuencia un aprendizaje organizacional (Serna Silva, Zenozain Cordero, et al., 2017).

Alcanzar la resiliencia en una organización requiere (1) fijar políticas de aprendizaje, es decir, educar a las organizaciones en la resiliencia, (2) conservar las costumbres que incentiven el compromiso dentro de la empresa y la adaptabilidad y por último, (3) prácticas para que los empleados se expresen. El objetivo de este punto es saber su opinión o resolver dudas de forma que la empresa retroalimente a los empleados mediante reuniones, por ejemplo. De esta forma, se crea un ambiente de trabajo en equipo, con una gran capacidad de comunicación que tiene como consecuencia un buen clima organizativo (Serna Silva, Zenozain Cordero, et al., 2017).

En cambio, Hamel y Välikangas (2003) explican que es necesario sobrevivir a cuatro retos o desafíos para ser resiliente: (1) desafío cognitivo, (2) desafío estratégico, (3) desafío político y (4) desafío ideológico. El desafío cognitivo consiste en superar el fracaso. Como ya se ha explicado, vivimos en un mundo dinámico, por lo que las circunstancias que rodean a la empresa cambian constantemente. El hecho de que una empresa fracase por no haber sabido adaptarse, supone que la alta dirección no ha realizado el trabajo de renovación con el objetivo de reinventarse a través de la innovación y la creatividad. En este caso, podemos poner como ejemplo empresas como Netflix, Apple, Microsoft o Toyota. Todas ellas estuvieron a punto de quebrar, pero lograron dar una vuelta a su idea de negocio cuando el entorno cambiaba y lograron alcanzar el éxito (Serna Silva, Senozain Cordero, et al., 2017; Izquierdo-Castillo, 2015; Nath, Saha, y Salehi-Sangari, 2008). Es posible evitar el fracaso si existe renovación en las estrategias de



la empresa. Esta renovación puede resumirse en tres fases recogidas en la Tabla 7.9 que se resumen en (1) ir al origen del cambio, (2) encontrar a las personas nos hagan saber cuál es el origen del cambio y (3) evitar el deterioro de la estrategia.

Debido a la gran importancia de la resiliencia en el trabajo, se han realizado numerosos estudios que concluyen que educar en la resiliencia protege a largo plazo la salud y el bienestar de los empleados (Nath et al., 2008), por ello es importante fijar prácticas que desarrollen la resiliencia (Sadhbh, Shand, Bryant, Lal, y Harvey B, 2018). Azusa y Hirokyuki (2013) realizaron una investigación sobre los factores que influyen en una rápida recuperación de las organizaciones señalando la importancia del trabajo en equipo como un factor clave. Cuando surgen situaciones difíciles, el trabajo en equipo es un elemento clave para facilitar la resiliencia organizacional.

Saavedra Guajardo y Villalta Paucar (2008) señalan el conjunto de estrategias necesarias para promover la resiliencia en las organizaciones: (1) Fortalecer las relaciones entre los trabajadores, (2) establecer límites y metas consensuados, (3) capacidad de cooperación entre los empleados, (4) fijar metas de equipo y el método para alcanzarlas (5) incentivar la pro actividad entre los trabajadores y (6) desarrollar cooperación entre los empleados.

Para alcanzar una actitud resiliente en el trabajo es necesario ser capaces de ser resilientes en el día a día. Para ello, se proponen estrategias que ayuden a desarrollar esa resiliencia personal: (1) ser positivo, reduciendo los niveles de estrés y las emociones negativas, (2) lograr equilibrio emocional en la vida, (3) ser más pensativo (4) desarrollar conocimiento emocional y (5) construir relaciones y redes profesionales positivas. Todas y cada una de ellas son de especial importancia para tener una actitud resiliente. Sin embargo, todas las personas necesitan rodearse en su trabajo de personas que les respalden y apoyen cuando lo necesitan. En el caso de la industria sanitaria, muchos estudios señalan que numerosas enfermeras abandonan su trabajo debido a las adversidades de su trabajo sufren alto niveles de estrés y agotamiento (Jackson, Firtko, y Edenborough, 2007).

Un buen desarrollo de la resiliencia es fundamental para que las empresas logren alcanzar una ventaja competitiva. Tal y como explican Sanchis y Poler (2013), este concepto es clave para que nuestros resultados y productividad sean mejores con respecto a los de nuestros competidores, logrando ser mejores que ellos. Además, una organización resiliente es capaz de mantener esta ventaja competitiva a lo largo del tiempo, de forma que este concepto hace que las adquieran una ventaja competitiva duradera en el tiempo.

Tabla 7.9

Anticipar el deterioro de las estrategias

COPIA	SUSTITUCIÓN	AGOTAMIENTO	EVISCERACIÓN
<p><b>¿Nuestra estrategia está perdiendo nuestro sello único?</b></p> <p>¿Desafía nuestra estrategia de manera importante las normas del sector?</p>	<p><b>¿Nuestra estrategia corre el riesgo de ser sustituida?</b></p> <p>¿Existen discontinuidades (sociales, técnicas, o políticas) que podrían reducir significativamente el poder económico de nuestro actual modelo de negocios?</p>	<p><b>¿Está por agotarse nuestra estrategia?</b></p> <p>¿Se está desacelerando el ritmo del mejoramiento de las métricas de desempeño clave (el corto por unidad o el costo de marketing por cliente nuevo, por ejemplo)?</p>	<p><b>¿El creciente poder del cliente está desecando nuestros márgenes?</b></p> <p>¿Hasta qué punto dependen nuestros márgenes del desconocimiento o de la inercia de los clientes?</p>
<p>¿Poseemos alguna ventaja competitiva especial?</p>	<p>¿Existen modelos de negocios nacientes que podrían volver irrelevante el nuestro?</p>	<p>¿Se están saturando nuestros mercados? ¿Se están volviendo más inconstantes nuestros clientes?</p>	<p>¿Cuán rápidamente y de qué manera están los clientes adquiriendo poder de negociación adicional?</p>
<p>¿Nuestro desempeño financiero se está volviendo menos excepcional y más promedio?</p>	<p>¿Hemos implementado estrategias para cooptar o neutralizar estas fuerzas de cambio?</p>	<p>¿Se está desacelerando la tasa de crecimiento de nuestra empresa, o está a punto de hacerlo?</p>	<p>¿Nuestras mejoras en productividad se reflejan en los resultados financieros o nos vemos forzados a traspasarlas a los clientes bajo la forma de precios más bajos, o de mejores productos y servicios al mismo precio?</p>

Fuente: Hamel y Välikangas (2003)

## **8. CASO PRÁCTICO: ANÁLISIS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA RESILIENCIA EN EL TRABAJO.**

En este capítulo se muestra el diseño de la investigación realizada y el análisis de los resultados obtenidos con el objetivo de contrastar si la teoría se ajusta la práctica en el entorno organizacional.

### **-DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

En primer lugar, se acude a una fuente de información primaria. Se realizó una entrevista estructurada en 6 preguntas a Luka Piškorič recogidas en el ANEXO 1. El planteamiento de la entrevista consta en primer lugar de una pregunta relacionada con los valores u objetivos no económicos que aportaba su empresa a la sociedad. Por consiguiente, y centrando las preguntas al tema central del trabajo, la importancia que consideraba que la Inteligencia Emocional tenía en el ámbito organizativo, las capacidades que valoraba con mayor importancia en relación a la Inteligencia Emocional y las habilidades necesarias para ser autónomo. Por último, la entrevista termina con una experiencia personal, en la que se detalla la última situación complicada en el trabajo y que, por lo tanto, tuvo la necesidad de ser más resiliente.

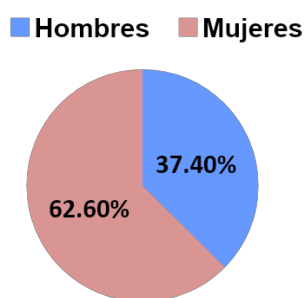
El fin principal de esta conversación radica en el interés de obtener un punto de vista de la Inteligencia Emocional diferente, a través de una persona cuyo campo de trabajo aún está por desarrollar en España. Luka, ha trabajado en la industria creativa y cultural durante los últimos 20 años por lo que todos sus proyectos implican cierta creatividad. Además, colabora en proyectos multidisciplinarios con y sin fines de lucro. Tras trabajar durante ocho años en publicidad y marketing digital, fundó la primera agencia de investigación de mercado cualitativa en Eslovenia, llamada Memo Institut. Adicionalmente, es fundador y director Poligon, un instituto creado para el desarrollo de industrias creativas. No obstante, se encarga de la mayoría de las iniciativas en materia de coworking que tienen lugar en Eslovenia. Luka Piškorič, es miembro consejero de la Red de Diseñadores de Política Cultural y de la junta directiva de la Red Europea de Centros Creativos. Por ello, se encarga de realizar trabajos de investigación acerca del coworking para instituciones tales como el Ministerio de Asuntos Económicos de Eslovenia, la Agencia de Desarrollo Regional de Ljubljana y USAID en

Moldavia. Trabaja internacionalmente como experto en desarrollo de industrias creativas y centros creativos.

No obstante, para completar esta información se recurrió al cuestionario como fuente de información secundaria con el objetivo de comprobar si lo analizado desde el punto de vista teórico se asemeja al punto de vista organizativo. La obtención de la muestra se consiguió mediante el envío del cuestionario de forma indiscriminada obteniendo un total de 182 respuestas válidas, diferenciadas por la variable de género. Un 37.4% son respuestas de hombres mientras que un 62.6% son de mujeres.

Figura 8.4

Distribución por género



Fuente: Elaboración propia

El cuestionario se estructuró en relación a las habilidades que Goleman (1995), Bar On (2006) y Salovey y Mayer (1990a) entienden como necesarias para que un individuo sea emocionalmente Inteligente. Se utilizaron como opciones de respuesta varios ítems utilizando la escala Likert, permitiendo medir el grado de los encuestados. Drever y Munn (1995) detallan que el cuestionario es un método de información estandarizada, con el que es posible lograr ahorro de tiempo mientras te permite alcanzar una muestra de la población suficientemente grande para que sean representativos los resultados obtenidos. Los ítems de la encuesta con la que se pretende medir el grado de Inteligencia Emocional y resiliencia han sido formulados positivamente, así se permite obtener respuestas fácilmente medibles siendo posible hacer el promedio separando los ítems que miden una u otra habilidad.

Con el objetivo de evaluar el grado de Inteligencia Emocional, se formularon preguntas acerca de la capacidad para identificar sus propios sentimientos y su capacidad para expresarlos. También, se hizo hincapié en el nivel de empatía y de habilidades sociales que consideraban que poseían. Debido a que la actitud es un factor a tener en cuenta, se formularon afirmaciones con el objetivo de medir la positividad y la capacidad de reacción ante una situación vergonzosa. Por último, se quiso seguir la misma metodología en relación a la resiliencia. Para ello, se preguntó por cómo se sentían los individuos en una situación de cambio repentina, si tenían un sentimiento de comodidad o en cambio, sufrían nervios por sus habilidades sociales y su sentido del humor.

### **-ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

En esta parte del trabajo se va a analizar el grado de Inteligencia Emocional y resiliencia de las personas a través de las dos fuentes de información ya explicadas.

Luka resaltó la importancia de poseer Inteligencia Emocional en el día a día y en el trabajo. En su opinión, no sólo hacen falta buenas habilidades técnicas en el trabajo, sino también otro tipo de habilidades más sociales. Señala que las habilidades relacionadas con la Inteligencia Emocional en el trabajo son: buena comunicación, compromiso con tu equipo y con la empresa, el entusiasmo y la empatía con aquellos de los que te rodeas. Todas estas habilidades son capaces de mostrar rasgos de tu personalidad. En cuanto a la resiliencia, no cree que todos los individuos nazcan con esa capacidad. Sin embargo, en el caso de los autónomos o trabajadores por cuenta propia, cree que, aunque no sea una habilidad intrínseca, se acaba por desarrollar. Además, opina que los autónomos deben ser optimistas, un buen control de su vida profesional y personal, además de habilidades de negociación, ser disciplinados y tener un alto grado de motivación con aquello que hacen con el objetivo de sobrevivir. En su opinión, no sólo hacen falta buenas habilidades técnicas en el trabajo, sino también otro tipo de habilidades más sociales.

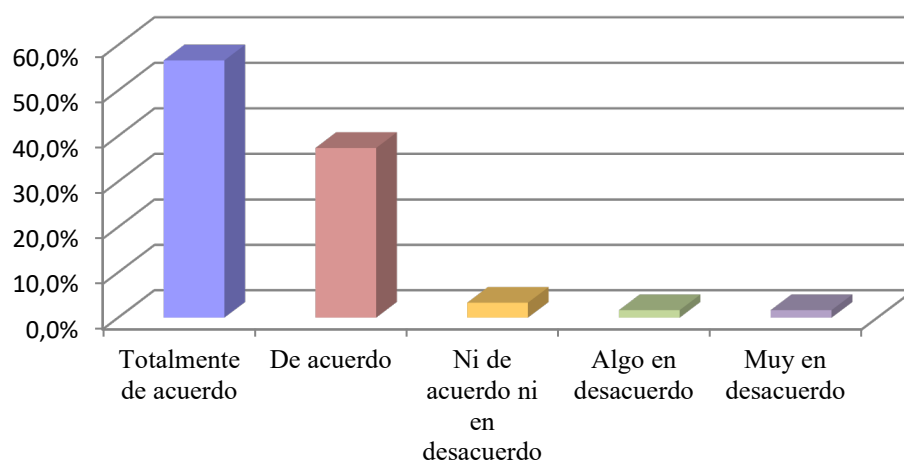
En primer lugar, existe acuerdo unánime en la necesidad de autoconciencia emocional es decir, en que las personas sean capaces de identificar o darle nombre a aquello que sienten (Goleman, 1997, Bar-On, 2006 y Salovey y Mayer, 1990a). Sin embargo, sólo Salovey y Mayer (1990a) creen que es necesario saber cómo hacerlo y sentirse cómodo expresándolas.

En cuanto los resultados obtenidos, cabe destacar que entorno al 90% se consideran capaces de hacerlo, pero por el contrario, muy pocos son capaces de expresarlos en su entorno laboral. Adicionalmente, el estado de ánimo (Bar-on, 2006) se considera fundamental para lograr un buen desempeño laboral (Bar-on, 2006 y Brackett et al., 2011). La resolución de problemas también llamado por Bar-On (2006) como adaptabilidad o ajuste través de una actitud positiva, optimista (Salovey y Mayer, 1990a) y con un buen manejo del estrés (Bar-on, 2006), es considerado indispensable. Este tipo de actitudes han tenido respuestas muy favorables. Además, estos resultados muestran coherencia con la alta capacidad de los encuestados para crecerse y no flaquear ante adversidades o problemas del día a día, mostrando actitudes positivas. Estos resultados, no sólo ayudan a reflejar el grado de Inteligencia Emocional acerca de las personas, sino también de su capacidad para ser resilientes, que sin lugar a dudas se demuestra en las respuestas. No obstante, no solo es importante la actitud que se tiene con uno mismo (habilidades intrapersonales), sino también con los demás.

Este tipo de habilidades son llamadas por Bar-On (2006) como habilidades interpersonales pudiendo incluirse aquí la actitud empática y a la capacidad de las personas para relacionarse con otros (Goleman, 1997). Según los datos obtenidos, las personas encuestadas tienen un buen control de las habilidades interpersonales. Como dato llamativo, se han obtenido aproximadamente el mismo grado de acuerdo en las respuestas con los ítems que miden la empatía y la capacidad para relacionarse con otros (Ver Figuras 8.4 y 8.5)

Figura 8.4

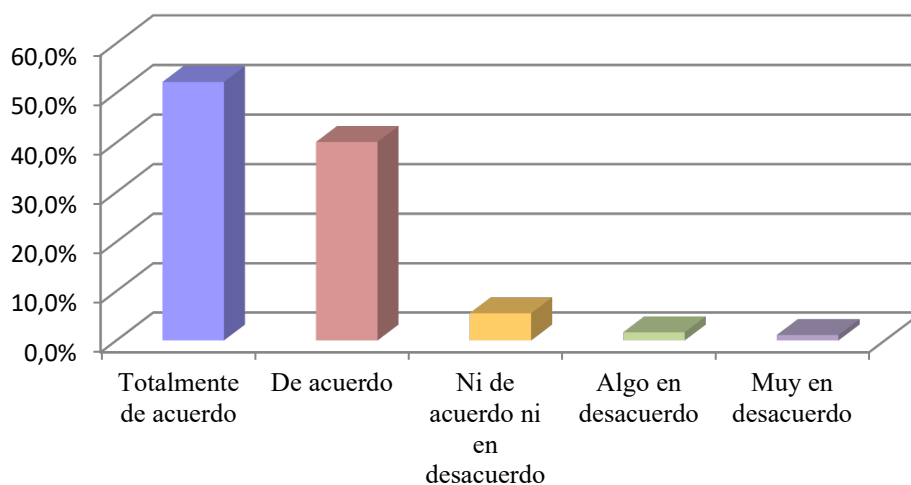
*Distribución en función de la capacidad empática*



Fuente: Elaboración propia

Figura 8.5

*Distribución en función de la capacidad para relacionarse con otros*



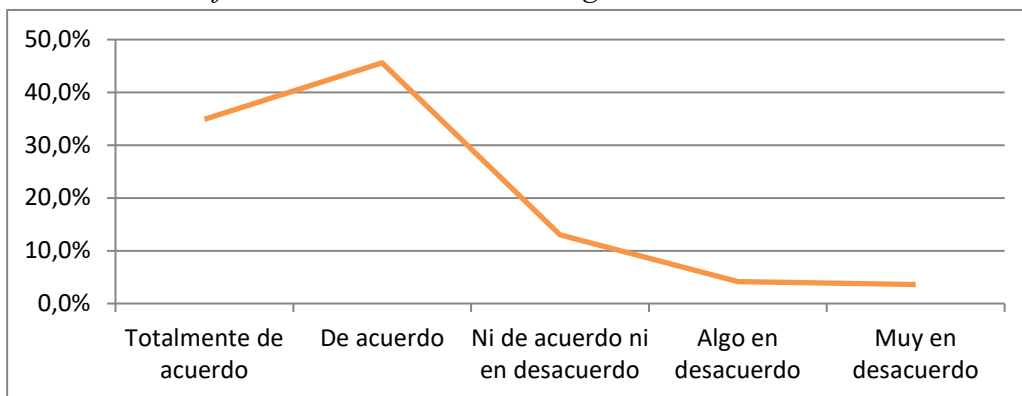
Fuente: Elaboración propia

Además hay un estrecho vínculo entre todas las habilidades ya comentadas anteriormente con la satisfacción y la desmotivación laboral (Zeidner, Matthews, y Roberts, 2004). Si relacionamos todos los resultados obtenidos, los datos extraídos señalan que el hecho de que las personas en reflejen tener Inteligencia Emocional (hace satisfacción laboral,

aunque ocasionalmente puedan sentirse desmotivados en su trabajo por circunstancias puntuales. A continuación, se muestran dos figuras que detallan la distribución media del grado de Inteligencia Emocional y la resiliencia de las personas encuestadas.

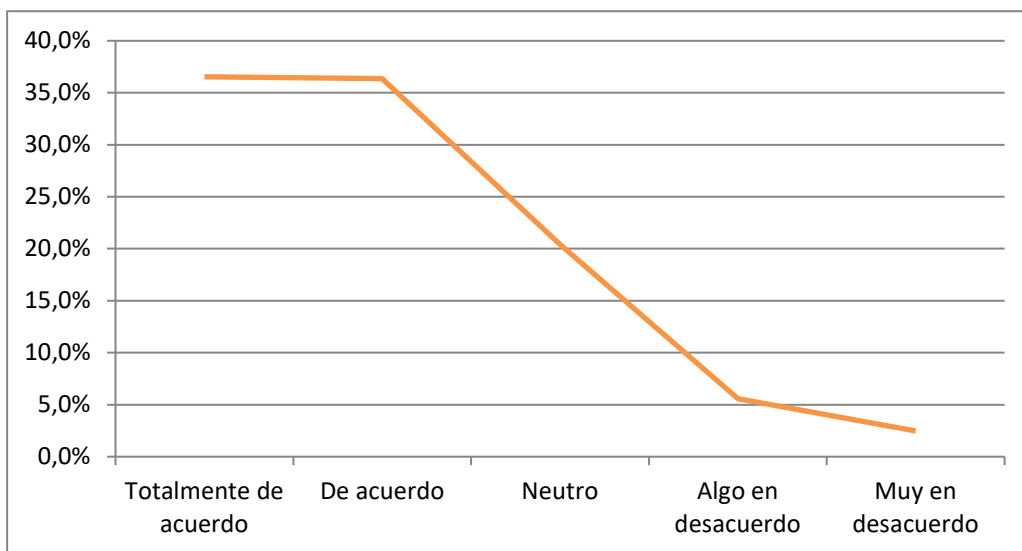
Por último, cabe señalar que los resultados obtenidos han de tomarse con cautela dado que se trata de un estudio reducido cuyos resultados pueden no ser extrapolables a todos los individuos.

Figura 8.6  
*Distribución en función de la media de Inteligencia Emocional*



Fuente: Elaboración propia

Figura 8.7  
*Distribución en función de la media de actitudes resilientes*



Fuente: Elaboración propia



## **9. CONCLUSIONES.**

Tras la revisión de la literatura existente acerca de los conceptos de Inteligencia emocional y resiliencia es posible señalar que no existe acuerdo sobre la definición del concepto de Inteligencia Emocional. Cada autor ha hecho la suya propia en función de las habilidades o capacidades que consideran necesarias para ser emocionalmente inteligente. Adicionalmente, no existen muchos estudios que analicen la Inteligencia Emocional en los aspectos organizativos como el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo o el proceso de contratación. Sin embargo, es posible señalar que es una variable a tener en cuenta para lograr el éxito en cada una de ellas Deloitte (2018). Asimismo, la resiliencia es considerada una habilidad que impulsa el desarrollo de la Inteligencia Emocional. La relación que hay entre ambos conceptos se debe a que las emociones, es a lo primero que recurren las personas cuando aparecen dificultades propias del trabajo y la vida (Uriarte Arcineaga, 2005). Por ello, se considera más enriquecedor y beneficioso el hecho de aumentar el grado de resiliencia, que intentar evitar dificultades o adversidades propias de la vida y el trabajo debido a que, como consecuencia, provocará una mayor Inteligencia Emocional.

Por último, tras el análisis de los resultados obtenidos tanto en la entrevista como en el cuestionario realizado, se puede concluir que los individuos poseen un grado de Inteligencia Emocional, resiliencia y de satisfacción laboral bastante alto. Desde PWC (2017), definen el éxito en los altos cargos en poseer habilidades tales como la resiliencia, Inteligencia Emocional, o la confianza. No obstante, no es coherente con el rango de desmotivación ocasional que más de la mayoría sienten. Las causas de ello pueden deberse al tipo de liderazgo aplicado a la organización o a los avances tecnológicos provocados por la globalización (Price Waterhouse Cooper, 2017). Un estudio publicado por Infojobs (2019), señala que en España predomina el liderazgo autocrático en un 34.5% de las empresas. Se trata de un liderazgo en el que el poder se concentra en el líder sin escuchar otras opiniones. Adicionalmente, la Inteligencia Emocional es considerada una de los factores más importantes y más difíciles de conseguir en una organización (Price Waterhouse Cooper, 2017). Sobre todo, de cara a un futuro impuesto por las nuevas tecnologías, ya que las capacidades humanas son las únicas que hasta el momento, las máquinas no pueden imitar (Price Waterhouse Cooper, 2017). Igualmente, las empresas formadas por individuos emocionalmente inteligentes son capaces de conseguir un 20% más de beneficios. Sin

embargo, sólo el 42% de las empresas invierten en formación de Inteligencia Emocional en sus directivos (Pérez-Blanco, 2019).

**BIBLIOGRAFÍA.**

Arteaga, A., y Ramón, S. (2009). Liderazgo Resonante según género. *Multiciencias*, 9(3), 289-295.

Azusa, K., y Hiroyuki, Y. (2013). *Organizational Resilience : An Investigation of Key Factors that Promote the Rapid Recovery of Organizations*. 2(9), 188-194. <https://doi.org/10.5901/ajis.2013.v2n9p188>

Bar-on, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-45.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4679040>

Brackett, M. A., y Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(9), 1147-1158. <https://doi.org/10.1177/0146167203254596>

Brackett, M. A., Rivers, S. E., y Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>

Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.

Dominguez-Lara, S. (2018). Influencia de la inteligencia emocional y personalidad en las estrategias cognitivas de regulación emocional en la desaprobación de exámenes en estudiantes de psicología. *Cultura*, 32, 225-259. <https://doi.org/10.24265/cultura.2018.v32.11>

Druskat, V. U., y Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard business review*, 79(3).

Dulewicz, V., y Higgs, M. (2000). Emotional Intelligence- A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341-372.

Espinoza-Venegas, M., Sanhueza-Alvarado, O., Ramírez-Elizondo, N., y Sáez-Carrillo, K.

(2015). A validation of the construct and reliability of an emotional intelligence scale applied to nursing students. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 23(1), 139-147. <https://doi.org/10.1590/0104-1169.3498.2535>

Extremera, N., y Fernández Berrocal, P. (2003). La inteligencia emocional en el contexto educativo: hallazgos científicos de sus efectos en el aula. *Revista de educación*, (332), 97-116.

Extremera Pacheco, N., Fernández Berrocal, P., Mestre Navas, J. M., y Guil Bozal, R. (2004). Medidas de evaluación de la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 36(2), 209-228.

Farh, C. i. ., Seo, M.-G., y Tesluk, P. E. (2012). Emotional Intelligence, Teamwork Effectiveness and Job Performance: The moderating Role of Job Context. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 890-900.

Fernandez Berrocal, Pablo Extremera Pacheco, N. (2005). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(3), 63-93. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27411927005>

Fernández Berrocal, P., y Extremera Pacheco, N. (2004). El uso de las medidas de habilidad en el ámbito de la inteligencia emocional: ventajas e inconvenientes con respecto a las medidas de auto-informe. *Boletín de psicología*, (80), 59-78.

Fernández Berrocal, P., y Extremera Pacheco, N. (2006). La investigación de la Inteligencia Emocional en España. *Ansiedad y estrés*, 12(2-3), 139-153.

Gabel Shemueli, R. (2005). Inteligencia Emocional Perspectivas y aplicaciones ocupacionales. *Universidad ESAN*, 16, 35. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2009/12/07/DocTrab16.pdf>

Ganzo Salamanca, S., y de la Villa Moral Jiménez, M. (2018). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapienza Organizacional*, 35(1), 18-32.

García-Fernández, M., y Giménez Mas, S. I. (2010). La Inteligencia Emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Revista Digital del Centro de*

*Profesorado Cuevas-Ohula*, 3(6), 43-52.

García-Merino, T., Santos-Álvarez, V., y Rodríguez, H. A. R. (2015). The development of the concept of business resilience: A qualitative analysis of the Baiona barnacle collectors' case. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 16(3). <https://doi.org/10.17169/fqs-16.3.2246>

George, J. M. (2000). *Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence*. 53(8), 1027-1055.

Gignac, G. E., Palmer, B. R., Manocha, R., y Stough, C. (2005). An examination of the factor structure of the Schutte Self-Report Emotional Intelligence (SSREI) scale via confirmatory factor analysis. *Personality and Individual Differences*, 39(6), 1029-1042. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.03.014>

Gil-monte, P. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout)*.

Goleman, D. (1997). *Inteligencia Emocional* (Editorial Kairón, Ed.). Barcelona.

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business School*, 11, 109-122.

Goleman, D., y Cherniss, C. (2005). *Inteligencia Emocional en el Trabajo*. (Editorial Kairós, Ed.). Barcelona.

Guevara Gómez, L. (2011). La Inteligencia Emocional. *Revista digital para profesionales de la enseñanza*, 12, 12. Recuperado de <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd7866.pdf>

Hamel, G., y Välikangas, L. (2003). *En busca de la resiliencia*. 14.

Holling, C. . (1973). *Resilience and stability of ecological systems*.

Hollnagel, E., y Woods, D. D. (2005). Epilogue: Resilience Engineering Precepts. En *Resilience engineering: concepts and precepts* (pp. 347-358).

Infojobs. (2019). ¿Cuál es el liderazgo que más conviene a tu empresa?

Izquierdo-Castillo, J. (2015). El nuevo negocio mediático liderado por Netflix: Estudio del modelo y proyección en el mercado español. *El profesional de la información*, 24(6), 819-826.

<https://doi.org/10.3145/epi.2015.nov.14>

Jackson, D., Firtko, A., y Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), 1-9. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04412.x>

Japcy Margarita, Q., y Vinaccia Alpi, S. (2007). Burnout: «síndrome de quemarse en el trabajo (SQT)». *Acta Colombiana de Psicología*, 10(2), 117-125.

Johnson, P. R., y Indivik, J. (1999). Organizational benefits of having motionally intelligent managers and employees. *Journal of Workplace Learning*, 11(3), 84-88.

Jordan, P. J., y Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution. *Human Performance*, 17(2), 195-218. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702>

Karimi, L., Leggat, S. G., Donohue, L., Farrell, G., y Couper, G. E. (2013). The Role of Emotional Intelligence and Emotional Labour on Well-Being and Job-Stress among Community Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 70(June). <https://doi.org/10.1111/jan.12185>

King, D. D., Newman, A., y Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782-786. <https://doi.org/10.1002/job.2063>

Law, K. S., Wong, C. S., Huang, G. H., 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 of Management*, 25(1), 51-69. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9062-3>

Leal Leal, A. (2011). La Inteligencia Emocional. *Innovación y Experiencias Educativas*, 39, 1-12.

León Sánchez, P. A. (2013). *RESILIENCIA ORGANIZACIONAL*.

Luca, J., y Tarricone, P. (2001). Does Emotional Intelligence Affect Successful Teamwork?

*Edith Cowan University Research Online*, 367-376.

Madrid López, N. (2018). La autorregulación emocional y la inteligencia emocional.

Madrigal Torres, B. E. (2013). *Líderes y liderazgo* (D. Rodríguez Álvarez, Ed.). Editorial Universitaria.

Magano, P., Craparo, G., y Paolillo, A. (2016). Resilience and Emotional Intelligence : which role in achievement motivation. *INT.J.PSYCHOL.RES*, 9(1), 9-20.

McCallin, A., y Bambford, A. (2007). Interdisciplinary teamwork: is the influence of emotional intelligence fully appreciated? *Journal of Nursing Management*, 15(4), 386-391.

Menezes de Lucena Carvalho, V. A., Fernández Calvo, B., Hernández Martín, L., Ramos Campos, F., y Contador Castillo, I. (2006). *Resiliencia y el modelo Burnout-Engagement en cuidadores formales de ancianos*. 18(4), 791-796.

Mergel, B. (1998). *DISEÑO INSTRUCCIONAL TEORÍA DEL APRENDIZAJE*. Canadá.

Molero Moreno, C., Saiz Vicente, E., y Esteban Martínez, C. (1998). Revision historica del concerto de inteligencia: Una aproximacion a la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(1), 11-30.

Moriarty, P., y Buckley, F. (2003). Increasing team emotional intelligence through process. *Jpurnal of European Industrial Training*, 98-110. <https://doi.org/10.1108/03090590310468921>

Nath, A. K., Saha, P., y Salehi-Sangari, E. (2008). Transforming supply chains in digital content delivery: A case study in apple. *IFIP International Federation for Information Processing*, 255, 1079-1089. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-76312-5\\_32](https://doi.org/10.1007/978-0-387-76312-5_32)

Padilla, F., Lagos Moreno, N., y Castro, C. (2011). Permiso por puntos, condicionamiento instrumental y conducción. *Boletín de psicología*, (101), 81-108.

Pant, I., y Baroudi, B. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management*, 26(2), 124-128.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.05.010>

Pena Garrido, M., y Repetto Talavera, E. (2008). Estado de la investigación sobre Inteligencia Emocional en España en el ámbito educativo. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 6(15), 400-420. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2855709&orden=183963&info=link>

Perea Baena, J. M., SánchezGil, L. M., y Fernández Berrocal, P. (2008). Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en enfermeras de salud mental de un hospital de Málaga: Resultados preliminares. *Presencia Revista de Enfermería de salud Mental*, 4(7), 1-8. Recuperado de [http://emotional.intelligence.uma.es/documentos/PDF30enfermeras\\_de\\_salud\\_mental.pdf](http://emotional.intelligence.uma.es/documentos/PDF30enfermeras_de_salud_mental.pdf)

Pérez-Blanco, J. M. (2019). Así te puede ayudar la inteligencia emocional para mejorar en tu empresa. *ABC Economía*.

Pérez Rojas, A. (2012). Inteligencia emocional y motivación del estudiante universitario. *Tesis Doctoral*, 1(1), 2-258. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10553/9776>

Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between emotiona intelligence and transformational leadership of supervisors. *Emerald Groups Publising Limited*, 15, 347-356.

Price Waterhouse Cooper. (2017). El desafío de talento: Empoderar las capacidades huanas frente a la automatización del trabajo.

Regner, E. (2008). Validez convergente y discriminante del Inventario de Cociente Emocional (EQ-i). *Research Gate*, 25(1).

Rico Rico, C. A. (2002). La inteligencia emocional en el trabajo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión.*, 10(2), 101-104. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90910213>

Rodríguez Carvajal, R., y de Rivas Herмосilla, S. (2011). *Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención*. 72-88.

Rosete, D., y Ciarrochi, J. (2005). Emotional Intelligence and its relationship to workplace



performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399.

Saavedra Guajardo, E., y Villalta Paucar, M. (2008). Medición de las características resilientes, un estudio comparativo en personas entre 15 y 65 años. *Liberabit*, 14, 31-40.

Sadhbh, J., Shand, F., Bryant, R., Lal, T. J., y Harvey B, S. (2018). Mindfulness-Based Resilience Training in the workplace: Pilot study of the Internet-Based Resilience work (RAW) Mindfulness Program. *Journal of Medical Internet Research*, 20(9).

Salgado Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, (41), 29-39.

Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990a). Emotional intelligence. *Baywood Publishing*, 185-211. <https://doi.org/10.1201/1078/44118.21.2.20040301/80427.13>

Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990b). Emotional Intelligence. *Imagination, cognition and reality.*, 9(3), 185-211.

Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990c). Inteligencia Emocional. En *Imaginación, conocimiento y personalidad*. <https://doi.org/10.1177/205684601261>

Sanchis, R., y Poler, R. (2013). La Resiliencia Empresarial como ventaja competitiva. *II Congreso I+D+i. Creando Sinergias.*, 25-28. Recuperado de [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/62224/Sanchis\\_Poler\\_Resiliencia\\_II\\_Congreso I+D+i\\_Campus\\_de\\_Alcoi.pdf?sequence=3](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/62224/Sanchis_Poler_Resiliencia_II_Congreso_I+D+i_Campus_de_Alcoi.pdf?sequence=3)

Serna Silva, G., Senozain Cordero, C., y Schmidt Urdanivia, J. (2017). La resiliencia : un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. *Gestión en el Tercer Milenio*, 20(39), 13-24.

Serna Silva, G., Zenoain Cordero, C., y Schmidt Urdanivia, J. (2017). La resiliencia: Un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. *Gestión en el Tercer Milenio*, 20(39), 13-24.

Sheffi, Y., y Rice Jr, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41-48.

Slaski, M., y Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18(2), 63-68. <https://doi.org/10.1002/smi.926>

Solano Gómez, Á. (2013). Inteligencia Emocional en el trabajo: sus implicaciones y el rol de la psicología laboral. *Humanitas*, 10(10), 201-214.

Souza Barcelar, L. (2011). *Estudio de las emociones: una perspectiva transversal*.

Tischler, L., Biberman, J., y McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, Spirituality and Workplace Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 203-218.

Trujillo Flores, M. M., y Rivas Tovar, L. A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales.*, 15(25), 9-24. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/818/81802502/>

Uriarte Arcineaga, J. D. D. (2005). La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo Resilience. A new perspective into developmental psychopathology. *Revista de Psicodidáctica*, 10(2), 61-79. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/175/17510206.pdf>

van Offenbeek, M. (2010). Processes and outcomes of team learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 303-317.

Vásquez de la Hoz, F. J. (2007). Inteligencia Emocional En Las Organizaciones Educativas \* Emotional Intelligence. *Psicogente*, 10(17), 42-59.

Watkin, C. (2000). Developing Emotional Intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(2), 89-92. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00137>

Wheeler, R. (2016). Soft Skills the Importance of Cultivating Emotional Intelligence. *Public Law & Legal Theory*, 16(6), 28-31.

Zeidner, M., Matthews, G., y Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, 53(3), 371-399. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x>

Zenteno-Hidalgo, Á. C., y Durán Silva, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño

que influyen en el clima laboral: Análisis de un caso. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(59), 119-136.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>

Zuzama Covas, J. (2016). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Recuperado de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/>

## **ANEXO 1**

### **Transcripción entrevista a Luka Piškorič.**

#### **1. What are the main objectives of your company for the society?**

Our company is focused on empowering self-employed in the fields of creative and cultural sector.

We are also exploring the social and environmental impact of the creative sector.

#### **2. Do you think it is important having emotional intelligence at work?**

Yes. It shows how you are in many different aspects about life. Also, it is quite important because it means you have not only technical skills, and you can work in a team efficiently, work others because you have the ability of understanding being empathy.

#### **3. Being emotionally intelligent causes on people more happiness in life? And better efficiency at work?**

Yes to both questions. For me, the most important skills related to emotional intelligence at work are: good communication, commitment with your team and the organization, enthusiasm and empathy with others

#### **4. Do you think it is important to know the emotions of the employees? Could their emotions at work be related to the way they develop their job?**

Yes to both questions.

#### **5. Could you tell me about the last difficult situation in your job? How did you face it?**

At the moment we are having a difficult situation of having to move to another space since our tenants contract has been canceled. Since it is impossible to find quickly another space like we have now, it looks like we will have to find a temporary solution and then wait for some time until we again reestablish in new big location, possibly with different model.

As it would be easiest to stop our operations entirely at this point we are driven by the support of our community and other local and international stakeholders to continue what we are doing.

**6. In your job, you are surrounded by freelancers, do you think that a self-employed have to own special skills as optimism, motivation, self-control...?**

Not everybody has the ability of being resilient. However, being self-employed requires a lot of special skills in order to survive: optimism, good management of private-professional life balance, marketing and negotiating skills, very good discipline and motivation.

## ANEXO 2

Sexo: \*

Mujer

Hombre

Seleccione la opción con la que más se identifique: \*

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
Soy capaz de identificar mis sentimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suelo empatizar con las personas que me rodean.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo facilidad para relacionarme con las personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me producen estrés las situaciones cambiantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encuentro motivos para reír fácilmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me genera ansiedad vivir una situación vergonzosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mis amigos y familia pueden contar con mi apoyo cuando lo necesitan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me considero una persona positiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mis amigos y familia pueden contar con mi apoyo siempre que me necesitan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soy una persona optimista cuando tengo un problema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me crezco ante la adversidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me cuesta expresar cómo me siento en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>