

**INTELIGENCIA
EMOCIONAL EN LAS
ORGANIZACIONES**

COLECCIÓN BIBLIOTECA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

COORDINADORES:
Pablo Fernández Berrocal
Rafael Bisquerra Alzina



Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

Esther Lopez-Zafra
Manuel Pulido-Martos



**EDITORIAL
SÍNTESIS**

Consulte nuestra página web: **www.sintesis.com**
En ella encontrará el catálogo completo y comentado

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

© Esther Lopez-Zafra
Manuel Pulido-Martos

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
Vallehermoso, 34. 28015 Madrid
Teléfono: 91 593 20 98
www.sintesis.com

ISBN: 978-84-1357-051-8
Depósito legal: M. 28.334-2020

Impreso en España - *Printed in Spain*

Índice

INTRODUCCIÓN	9
A. Inteligencia emocional en las organizaciones: España en el mapa de la investigación en el tema	11
B. Estructura de contenidos	13

PARTE I

Aspectos básicos de la inteligencia emocional en las organizaciones

1. Concepto, modelos explicativos y evaluación de la inteligencia emocional	19
1.1. El concepto de inteligencia emocional	22
1.1.1. <i>El modelo de habilidad</i>	22
1.1.2. <i>Los modelos mixtos</i>	27
1.2. Evaluación de la inteligencia emocional	32
1.2.1. <i>Ventajas e inconvenientes de los tipos de instrumentos</i>	36
1.2.2. <i>Instrumento de habilidad, ejecución o rendimiento MSCEIT</i>	38
1.3. Modelo habilidad vs. modelo mixto en las organizaciones.	41
Preguntas de autoevaluación	43

2. Niveles de análisis en el estudio de la inteligencia emocional	45
2.1. Emociones e inteligencia emocional en las organizaciones	46
2.1.1. <i>Investigación multinivel en las organizaciones</i>	48
2.2. Inteligencia emocional individual en el ámbito laboral	50
2.3. Inteligencia emocional grupal	53
2.4. Inteligencia emocional organizacional	55
2.4.1. <i>La inteligencia emocional organizacional en el marco de las organizaciones saludables</i>	57
Preguntas de autoevaluación	59

PARTE II

Aportaciones de la inteligencia emocional al liderazgo y el rendimiento en las organizaciones

3. Inteligencia emocional y liderazgo positivo	65
3.1. Liderazgo positivo	66
3.1.1. <i>Formas positivas de liderazgo</i>	69
3.2. Inteligencia emocional y liderazgo positivo	73
3.2.1. <i>El liderazgo transformacional y la inteligencia emocional</i>	74
3.2.2. <i>El liderazgo auténtico y la inteligencia emocional</i>	78
3.3. Comparación entre liderazgo transformacional y auténtico: ¿relacionados con la inteligencia emocional?	82
Preguntas de autoevaluación	84
4. Inteligencia emocional y rendimiento	87
4.1. Inteligencia emocional y su relación con el desempeño a nivel individual	90
4.2. Inteligencia emocional y rendimiento a nivel de equipo de trabajo	102
4.3. Inteligencia emocional y rendimiento a nivel organizacional	104
Preguntas de autoevaluación	106
5. Inteligencia emocional y conductas de ciudadanía organizacional ...	109
5.1. Conductas de ciudadanía organizacional	111
5.2. Conductas contraproducentes	116
5.3. Relaciones entre inteligencia emocional y conductas de ciudadanía organizacional/conductas contraproducentes en el trabajo	119

5.3.1. <i>Mecanismos de influencia de la inteligencia emocional sobre las conductas de ciudadanía organizacional/ conductas contraproducentes</i>	121
5.3.2. <i>Evidencia empírica en las relaciones entre inteligencia emocional y conductas de ciudadanía organizacional/ conductas contraproducentes</i>	125
5.4. Modelos específico-situacional y moderador para profundizar en las relaciones entre inteligencia emocional y conductas de ciudadanía organizacional/conductas contraproducentes en el trabajo	128
5.4.1. <i>Utilidad del modelo específico-situacional en la explicación de la relación entre inteligencia emocional y conductas de ciudadanía organizacional/conductas contraproducentes</i>	128
5.4.2. <i>Utilidad del modelo moderador cuando la inteligencia emocional interacciona con variables en la explicación de conductas de ciudadanía organizacional/conductas contraproducentes</i>	131
Preguntas de autoevaluación	133

PARTE III

Desarrollos actuales y temas emergentes de la inteligencia emocional en las organizaciones

6. <i>Inteligencia emocional, recursos humanos y procesos organizacionales</i>	139
6.1. Inteligencia emocional y procesos de selección de personal	139
6.1.1. <i>Centros de evaluación y entrevistas de trabajo</i>	143
6.1.2. <i>“En la piel” del entrevistador y del entrevistado</i>	148
6.2. Inteligencia emocional y desarrollo de carrera laboral	149
6.2.1. <i>Inteligencia emocional y toma de decisiones sobre la carrera laboral</i>	149
6.2.2. <i>Inteligencia emocional y adaptabilidad de carrera</i>	151
6.3.2. <i>Inteligencia emocional y éxito de carrera</i>	152
6.3. Inteligencia emocional y la gestión de la resistencia al cambio en las organizaciones	156
6.4. Inteligencia emocional, poder y políticas organizacionales	158
6.5. Inteligencia emocional y gestión de la diversidad cultural	159
Preguntas de autoevaluación	162

7. <i>Inteligencia emocional y comportamiento del consumidor</i>	165
7.1. Emociones en consumo	167
7.2. Inteligencia emocional de los empleados (o comerciales) de cara al público (o clientes)	169
7.3. Inteligencia emocional del consumidor	171
7.4. La evaluación de la inteligencia emocional del consumidor	173
7.4.1. <i>Resultados generales de la investigación obtenidos mediante el CEIS</i>	176
7.4.2. <i>Resultados en función de las temáticas analizadas</i>	176
7.5. Neurociencia de la inteligencia emocional del consumidor.	181
Preguntas de autoevaluación	185
8. <i>El futuro de la inteligencia emocional en las organizaciones</i>	187
8.1. ¿Es la inteligencia emocional una moda organizacional?	190
8.1.1. <i>¿Son las características de una moda organizacional aplicables a la inteligencia emocional?</i>	191
8.1.2. <i>Análisis de las publicaciones sobre inteligencia emocional en contextos organizacionales</i>	193
8.2. ¿Es posible “reconciliar” las diferentes perspectivas teóricas en torno a la inteligencia emocional?	196
8.3. El contexto como elemento a considerar en la evaluación de la inteligencia emocional en las organizaciones	202
8.4. Avances metodológicos en el estudio de la inteligencia emocional en las organizaciones	205
8.5. Aprendizajes derivados de las intervenciones en inteligencia emocional en contextos organizacionales	207
Preguntas de autoevaluación	210
Solucionario	213
Bibliografía seleccionada	215

2

Niveles de análisis en el estudio de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional se ha abordado inicial y fundamentalmente desde un nivel de análisis individual. Es más, como se ha señalado brevemente en el capítulo 1, hay modelos que consideran la inteligencia emocional como una característica disposicional, es decir, un rasgo de personalidad (como ejemplo, sírvase el trabajo de Petrides). En esta perspectiva, Petrides afirma que, si bien es una cualidad de los individuos, se puede extender a distintos sistemas (o niveles de análisis), como parejas, grupos, sociedad... y en 2016 ejemplifica sus aplicaciones y beneficios adicionales como un buen predictor de la conducta humana a lo largo de su ciclo vital. Así, por ejemplo, Mikolajczak y Van Belleghem, en su trabajo de 2017, resumen algunos resultados de cómo la inteligencia emocional puede afectar a distintos sistemas o niveles como el físico, psicológico y social. A nivel físico, se observa que a mayor inteligencia emocional se informa de mejores niveles de salud física, tanto objetiva como subjetiva. En cuanto al nivel psicológico, una mayor inteligencia emocional se asocia a mayor bienestar, satisfacción vital, y menor trastorno psicológico. En el nivel social, una mayor inteligencia emocional se asocia a un incremento en el apoyo social y mejor calidad de las relaciones sociales y de pareja. Sin embargo, esta perspectiva implica que para que cambie o mejore la inteligencia emocional en un sistema social, el incremento a nivel individual ha debido ser incluso mayor. De este modo, intervenciones a nivel individual mejorarán el resto de niveles o sistemas sociales.

Entonces, ¿cómo es que cambios a nivel sistémico pueden producir cambios individuales? Esto es, en los últimos años se han desarrollado intervenciones, no solo a nivel individual para mejorar la inteligencia emocional, y así sus beneficios, sino también a niveles grupal y/u organizacional que han producido cambios en los individuos que forman esos grupos u organización, incluso conteniendo características diferenciales dentro del sistema. Como señalan Urquijo, Extremera,

y Azanza, en su revisión de 2019, la inteligencia emocional predice el éxito de la persona en distintos contextos; sin embargo, cuando se tienen en cuenta distintos niveles de análisis entran en juego otras variables influyentes (grupo de trabajo, liderazgo...). Es decir, la inteligencia emocional, aun siendo fundamentalmente un constructo individual, puede tener distintos correlatos en función del nivel de análisis que se aborde.

Esto es especialmente importante en el caso de las organizaciones, donde los niveles de análisis son interdependientes y donde los resultados se han centrado inicialmente en el efecto del entorno laboral en la salud de los trabajadores entendida como la prevención de diferentes enfermedades y/o accidentes. Esta visión de la salud laboral se limitaba a los aspectos negativos, sin tener en cuenta mecanismos positivos implicados en proporcionar bienestar a los trabajadores. El surgimiento de la psicología positiva de la salud ocupacional (*Positive Occupational Health Psychology*, POHP), presta atención a los posibles aspectos positivos y saludables que puedan potenciar una alta calidad de vida laboral, sin prestar una atención exclusiva a los aspectos negativos (i.e. demandas laborales, factores de riesgo, *burnout*...). Surge así una nueva perspectiva en el estudio de las organizaciones donde las emociones y la inteligencia emocional a nivel organizacional pueden tener un efecto muy positivo en el funcionamiento óptimo de los trabajadores, creando un aumento de variables positivas a nivel individual. Esta corriente ha hecho, incluso, que se hable de “organizaciones saludables” como entornos que permiten el crecimiento personal y del grupo. Además, permite responder a la pregunta que se planteaba acerca del impacto que se produce entre niveles de análisis.

Por ello, en este capítulo se presta atención a la perspectiva multinivel, teniendo en cuenta que en las organizaciones la interacción se produce en distintos niveles y que, para tener un cuadro completo, es necesario abordar el análisis desde la perspectiva multinivel.

2.1. Emociones e inteligencia emocional en las organizaciones

El papel de las emociones ha sido claramente denostado en distintos contextos y a lo largo de varias décadas. Las emociones han sido vistas como algo contrario a lo racional y se creía que producían resultados impredecibles en las organizaciones. Sin embargo, la denominada por Barsade, Brief y Spataro “revolución afectiva” en 2003, ha cambiado radicalmente la percepción acerca del papel que las emociones tienen en la psicología de las organizaciones. De hecho, Ashkanasy y Dorris (2017) muestran que el cambio producido en las últimas dos décadas convierte el estudio de las emociones en un tema prioritario dentro de la investigación en psicología de las organizaciones.

En el ámbito organizacional se considera que se pueden tener en cuenta cinco niveles de análisis: a) nivel intra-personal, referido al funcionamiento psicobiológico

gico individual; (b) entre-personas, que recoge fundamentalmente las diferencias individuales; (c) nivel interpersonal, relacionado con las conductas de interacción que se realizan; (d) nivel grupal, que considera el funcionamiento tanto de los grupos de trabajo como de los equipos que se forman; y (e) el nivel organizacional, relacionado fundamentalmente con aspectos de cultura organizacional y clima (véase figura 2.1). Estos cinco niveles están fuertemente relacionados, tanto a través de los distintos niveles de análisis como entre ellos. De hecho, las emociones y sus antecedentes y sus efectos en el trabajo no se pueden comprender bien si no se consideran un fenómeno multinivel.

Un ejemplo claro lo tenemos en este constructo. La inteligencia emocional podría considerarse una diferencia individual y, por tanto, situarse en el nivel de análisis individual. Sin embargo, estudiar inteligencia emocional solo en un nivel produce una visión incompleta de la forma en que la inteligencia emocional influye, por ejemplo, en el rendimiento que puede estar afectado por hechos ocurrientes a otros niveles (Ashkanasy y Dorris, 2017). Así, la investigación multinivel mues-

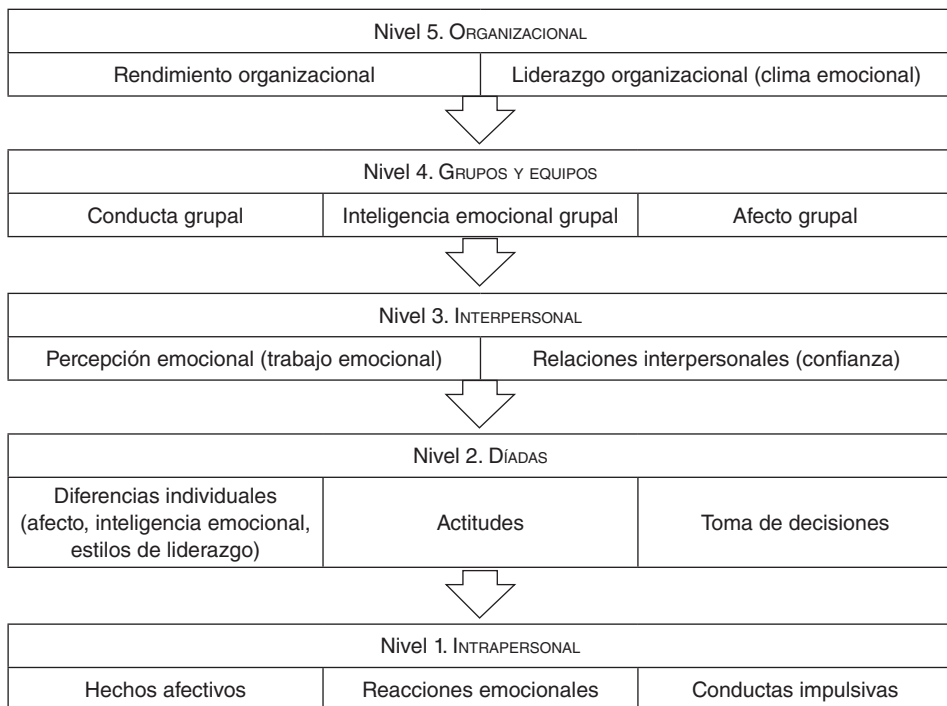


Figura 2.1. Modelo de los cinco niveles de las emociones en las organizaciones (adaptado de Ashkanasy y Jordan, 2008).

tra que una variable analizada en un nivel inferior de análisis, como el nivel individual, no puede compararse a la misma variable en un nivel de análisis superior (i.e. organizacional). Además, un aspecto definitorio del ámbito organizacional tiene que ver con el contexto. Las organizaciones se sitúan en diferentes contextos culturales que tienen formas distintas de expresar y sentir emociones. De hecho, en un nivel organizacional es muy importante tener en cuenta los aspectos de la cultura organizacional puesto que las emociones pueden situarse en un artefacto, en palabras de Ashkanasy. Es decir, las emociones reflejan la cultura organizacional. Si bien este no es objeto de debate de este libro, sí que es importante tener en cuenta que el contexto cultural influye globalmente en los niveles de análisis de estudio de la inteligencia emocional.

La necesidad de analizar los constructos teniendo en cuenta los distintos niveles de análisis ha dado lugar a la investigación multinivel que incluye tanto el desarrollo de teorías multinivel, combinando posturas teóricas de distintos niveles y estableciendo relaciones entre los constructos, así como métodos de estudio empírico, tanto cuantitativo como cualitativo, que tengan en cuenta la forma de muestreo, recogida de datos, variables y como medirlas, así como analizarlas (véase apartado 2.1.1).

2.1.1. Investigación multinivel en las organizaciones

Las organizaciones deben ser entendidas como sistemas multinivel, por lo que es muy relevante adoptar una perspectiva multinivel para comprender este fenómeno del mundo real. Por ello, es importante diferenciar dos conceptos fundamentales: investigación multinivel y análisis multinivel. La investigación multinivel incluye el desarrollo de teorías en las que se combinan distintas aproximaciones teóricas en distintos niveles y se establecen relaciones entre distintos constructos en diferentes niveles. En realidad, es algo más complejo de lo que puede parecer puesto que, como recogen Costa y cols. (2013), en su revisión de trabajos multinivel, deben tenerse en cuenta tres aspectos: el nivel de la teoría, el nivel de medida y el nivel de análisis (véase figura 2.2). El nivel de teoría se refiere al nivel en el que se centra la investigación y sobre la que se obtienen conclusiones (individuos, grupos, organización...) y, por tanto, en este nivel pueden aplicarse las generalizaciones. En principio, esto parece sencillo; sin embargo, hay que tener claros los límites de cada nivel (i.e. empleados que pertenecen a más de un equipo) por lo que hay que ser cuidadosos. Por su parte, el nivel de medida se refiere a las entidades de las que se obtienen los datos (de las personas, de la organización...) y debe alinearse con el nivel de la teoría para evitar malas interpretaciones o conclusiones erróneas. En el caso de las organizaciones, en la mayoría de las ocasiones la fuente principal de información son las personas o individuos por lo que se suelen agregar los datos de este nivel inferior para analizar un nivel superior (i.e. de personas a grupos de

trabajo, se agregarían las puntuaciones de las personas de un grupo de trabajo concreto). Por ello, es necesario justificar si se hace este tipo de acción teniendo en cuenta la teoría de partida o bien comprobar qué otras formas deben considerarse (véase el trabajo de 1998 de Chan sobre los modelos de composición).

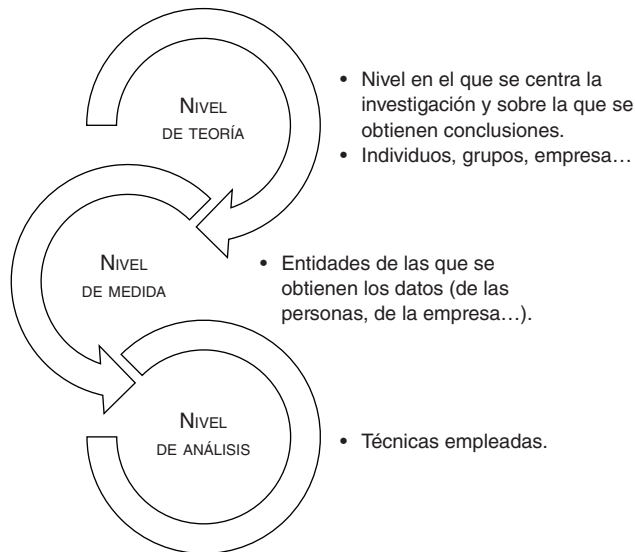


Figura 2.2. Aspectos a tener en cuenta en la investigación multinivel (adaptado de Costa y cols., 2013).

En el caso de la inteligencia emocional, como se verá, existen cuestionarios tanto a nivel individual como grupal y habría entonces que evaluar qué tiene más sentido en función de la investigación que se realice. En cualquier caso, el nivel de teoría y medida deben estar alineados con el nivel de análisis, esto es, el nivel en el que los datos se analizan para probar las hipótesis. Así, el nivel de análisis, se centra en las técnicas analíticas utilizadas. En los últimos años, el interés por el análisis multinivel hace que estas técnicas sean cada vez más populares entre los investigadores de psicología organizacional y del comportamiento organizacional con un gran desarrollo metodológico y de programas estadísticos que resumen González-Romá y Hernández (2017), sobre modelado multinivel. Sin embargo, no son tantos los trabajos que tienen en cuenta esta perspectiva. El avance de estas metodologías no se acompaña de un verdadero aumento en el número de trabajos, observándose aún que se suele explorar fundamentalmente el nivel individual. De hecho, el crecimiento de la investigación multinivel se debe principalmente a estudios empíricos con modelos de niveles cruzados. Sin embargo, como señalan Costa y cols. (2013), su aumento se nota fundamentalmente en publicaciones de

revistas del ámbito organizacional y de la dirección, sobre todo por el impacto del liderazgo en los procesos de grupo y organizacionales.

Por ello, para realizar una buena investigación multinivel hay que tener en cuenta los tres elementos que señala González-Romá (2019). En concreto, este investigador enfatiza que: a) hay que interpretar adecuadamente las relaciones que se producen en un nivel teórico multinivel, así como los modelos de investigación; b) debe explicarse cuál es la naturaleza de los constructos de nivel superior y los procesos que dan cuenta de su emergencia; y c) el diseño de los estudios empíricos debe hacerse en base a decisiones de las que se dé debida cuenta.

En torno a la inteligencia emocional existen propuestas que recogen los distintos niveles de análisis, si bien no siempre desde una perspectiva multinivel. Aunque la mayor parte de los trabajos parten de un nivel de análisis individual, entendiendo la inteligencia emocional como una habilidad de los empleados, cada vez más existen propuestas desde los niveles de análisis grupal y organizacional.

2.2. *Inteligencia emocional individual en el ámbito laboral*

En las organizaciones, el nivel individual se mide profusamente para comprender procesos y resultados que tienen que ver con los recursos humanos. Se analizan las características individuales para comprobar su relación con la satisfacción laboral, las conductas de ciudadanía organizacional, compromiso individual con la organización, rendimiento, o incluso el liderazgo. Todo ello con el fin de comprobar el papel que la inteligencia emocional tiene en cómo cada persona percibe, comprende, expresa y regula emociones de cara a ver cómo funciona en el contexto organizacional. Inicialmente se usaban las mismas escalas de tipo general para la medición de la inteligencia emocional general pero, como se ha visto en el capítulo 1, el contexto es importante puesto que, aunque extrapolable, hay matices en cómo uno afronta situaciones distintas y podría ser que alguien con una inteligencia emocional media general fuera menos competente en el trabajo, o viceversa.

Nuevamente, la perspectiva teórica de partida será determinante en la propuesta de medición que se realice. Dos son las medidas de autoinforme preferentemente empleadas en el ámbito del trabajo. Desde el modelo de habilidad, el instrumento de autoinforme básico es la *Wong & Law Emotional Intelligence Scale* (WLEIS; *Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law*) creada por Wong y Law en 2002. Se sitúa en la corriente 2 y por ello, se ha nombrado en el capítulo 1. Hay dos versiones: la versión de autoinforme, consta de 16 ítems, por lo que se le considera una medida breve; y la versión 360° que permite obtener una heteroevaluación de la inteligencia emocional (corriente 4). En ambos casos se trata de las mismas situaciones y se evalúan cuatro dimensiones: 1) valoración o percepción de las propias emociones o percepción intra-personal; 2) valoración o percepción de las emociones de los demás o percepción inter-personal; 3) uso de

las emociones o asimilación y 4) regulación emocional. Desde el modelo mixto, encontramos también un clásico. Se trata de la combinación de las propuestas de Goleman y Bar-On que realizan Boyatzis y Burckle (1999) para crear el *Emotional Competence Inventory* (ECI; *Inventario de Competencia Emocional*). Al igual que el anterior, consta de dos formas de evaluación: la versión de autoinforme en la que se pide a las personas que hagan una estimación del grado en que poseen cada una de las competencias expresadas en el cuestionario; y una evaluación 360° por parte de un superior o un compañero de trabajo. En ambos casos, este cuestionario contiene 110 ítems que miden cuatro dimensiones orientadas al mundo laboral y el liderazgo empresarial: auto-conciencia, auto-manejo, conciencia social y manejo de las relaciones. También se ha comprobado su validez convergente y discriminante con buenos resultados y relaciones con variables sociolaborales. Sin embargo, algunos autores como Byrne y cols. (2007) sugieren que mide un único factor porque la interpretación de las subescalas es problemática. Este cuestionario fue revisado en 2006 y renombrado como *Emotional and Social Competency Inventory* (ESCI; *Inventario de Competencia Social y Emocional*). El cambio fundamental fue incluir no solo las competencias intrapersonales, sino también cómo influyen en las interacciones interpersonales. Así, hay dos versiones, la completada por otros informantes y la autoevaluación, mostrando un buen ajuste al modelo y propiedades psicométricas. En su trabajo de 2018, *The Behavioral Level of Emotional Intelligence and Its Measurement (El nivel conductual de la inteligencia emocional y su medición)* Boyatzis la sitúa en el nivel de medida conductual dentro de la corriente 4, puesto que no se basa solo en la autoevaluación individual, sino que incluye varios niveles de análisis.

Otros instrumentos diseñados en el ámbito laboral han conseguido un menor impacto. Como ejemplos podemos citar el caso del SUEIT (*Swinburne University Emotional Intelligence Test; Test de Inteligencia Emocional de la Universidad de Swinburne*) desarrollado por Palmer y Stough (2001) que sigue el modelo mixto de Bar-On. Comprende cinco subescalas: reconocimiento y expresión emocional, comprensión de emociones, cognición dirigida por las emociones, gestión emocional y control emocional. Como evolución de este instrumento, Gignac en 2005 propone el *Genos EI Inventory* (Genos EI; *Inventario IE de Genos*). En 2010, el GEI se centra en la medida de la frecuencia o tipicidad en que una persona mostrará conductas emocionalmente inteligentes en el contexto laboral, puesto que esto es más relevante para las organizaciones que saber la habilidad máxima en otras situaciones. La evaluación es de autoinforme y también multievaluador. Diseñado específicamente para el ámbito de los recursos humanos, se contestan a 70 situaciones o conductas en el ámbito laboral. Se compone de las siguientes subescalas: 1) autoconciencia emocional, 2) expresión emocional, 3) conciencia emocional sobre otros, 4) razonamiento emocional, 5) autorregulación emocional, 6) regulación emocional de otros, y 7) autocontrol emocional. Cuenta con versiones para realizar evaluaciones de 360°, evaluación de líderes o selección de personal (*The Genos EI*

Recruit Inventory; *El inventario de IE de reclutamiento de Genos*) entre otros. La puntuación se convierte en percentiles indicando el grado o frecuencia en que las respuestas de las personas en el contexto laboral se corresponden con conductas emocionalmente inteligentes.

A pesar de que se ha comprobado que son las medidas de rendimiento o ejecución las que más apoyo cuentan para realizar una medición más adecuada de la inteligencia emocional y diferenciada de la inteligencia cognitiva y de la personalidad, apenas existen instrumentos aplicados al contexto del trabajo y de las organizaciones. Por ello, recientemente surgen algunas propuestas novedosas que contextualizan la idea del MSCEIT en este ámbito. Uno de ellos es el *Geneva Emotional Competence Test* (GECO; *Prueba de Competencia Emocional de Ginebra*) propuesto por Schlegel y Mortillaro (2019). Se basa en el modelo de habilidad, pero incluye algunas diferencias respecto del MSCEIT. No contempla la dimensión de facilitación emocional y la dimensión de manejo emocional la subdivide en dos dimensiones: una relacionada con el manejo intrapersonal y otra con el manejo de las emociones de otros. El formato de test de juicio situacional lo emplean para el conjunto de los ítems excepto para los que hacen referencia a la percepción emocional ya que, para esta dimensión en concreto, solo pretenden centrarse en las claves no contextuales que dan información sobre las emociones expresadas sin considerar relevante la información contextual. En concreto, mide el reconocimiento de emociones a través de videoclips realizados por actores, la comprensión de las emociones, la regulación de las emociones propias y de los demás, en estos casos con ítems que representan juicios situacionales y escenarios relacionados con el trabajo. En el caso de los ítems de juicio situacional, las opciones de respuesta correctas e incorrectas se desarrollan a través de teorías de la emoción desde el campo de las organizaciones. El que las puntuaciones se basen en la teoría (y no en procedimientos de consenso) hace que tenga buenas propiedades psicométricas centradas en el contexto laboral. Para consultar más detalles sobre el instrumento, así como las propiedades psicométricas del mismo, que de momento parecen óptimas, se puede consultar el trabajo de los autores de la medida (Schlegel y Mortillaro, 2019).

Un segundo instrumento que aborda este mismo objetivo es *The Mobile Emotional Intelligence Test* (MEIT; *Prueba Móvil de Inteligencia Emocional*) desarrollado en España a lo largo de la década de 2010 y publicado en 2019 por Martín Sánchez-Gómez y Edgar Bresó. El MEIT es una medida que combina el empleo de tests de juicio situacional para algunas de las dimensiones de la inteligencia emocional, incluye vídeos en los que frente a la presentación de expresiones emocionales estáticas se puede observar la expresión de una emoción en toda su evolución (de una forma dinámica) y su aplicación es muy sencilla por estar integrado en una *app* para los dispositivos móviles. En realidad, aunque el MEIT no es un instrumento totalmente nuevo, sino una adaptación del MSCEIT al ámbito laboral, para su uso en dispositivos electrónicos que permiten su acce-

sibilidad. El MEIT pretende así mejorar la accesibilidad del instrumento y la obtención de datos mediante el uso de dispositivos móviles que permiten completar el cuestionario de forma más atractiva, mediante el uso de vídeos, imágenes y situaciones que conforman siete tipos de tareas diferentes con una estructura de tres factores. Los baremos normativos se realizaron bajo el juicio de expertos. Este instrumento sigue siendo largo con una duración media de 1,5 horas y habrá que ir viendo su uso para comprobar sus características psicométricas y pruebas de validez.

2.3. Inteligencia emocional grupal

Si un compañero o compañera de trabajo informa al grupo de una buena noticia que afecta a todos, como que el equipo ha conseguido los objetivos del año, seguramente todos compartirán la alegría. Del mismo modo, si reciben la noticia de que el grupo no ha sido eficiente, es posible que se generen emociones negativas y se sientan tristes. Esto es, en un grupo de trabajo donde se pasa mucho tiempo interaccionando, se pueden compartir tanto aspectos cognitivos como emocionales. El contagio cognitivo se refiere al conocimiento y creencias entre los miembros del grupo, mientras que el contagio de estados de ánimo lleva a sentir y compartir experiencias. Por eso, es posible preguntarse si las personas que trabajan juntas podrían parecerse o contagiarse hasta convertirse en características del grupo. Es más, se podría pensar que la estructura grupal e incluso la organizacional, favorece o impide que se expresen aspectos positivos. De ahí, que podría hablarse de la existencia de una inteligencia emocional grupal basada en las experiencias emocionales subjetivas compartidas por los miembros del grupo. En 2004, Gantt y Agazarian sistematizan una definición en la que la inteligencia emocional grupal sería “la habilidad que tiene un sistema para discriminar e integrar la energía de la información (cognitiva y emocional) al servicio del objetivo que se tenga en función del contexto” (p. 162). Esta definición explicaría las diferencias en inteligencia emocional grupal entre grupos con distintos contextos, a la vez que surgiría de las interacciones del grupo con otros sistemas (i.e. organización, cultura), implicando que las personas exploran y confían en las emociones que se producen en los equipos de trabajo.

Una de las cuestiones clave para poder hablar de la inteligencia emocional a nivel de grupo está en cómo se estudia, es decir, el nivel de medida. Podemos considerar la propuesta teórica, pero es necesario que se acompañe de un instrumento que la capte empíricamente. Siguiendo el modelo de habilidad, en 2009 Peter Jordan y Sandra A. Lawrence proponen el *Workgroup Emotional Intelligence Profile* (WEIP; *Perfil de inteligencia emocional del grupo de trabajo*) un autoinforme de 16 ítems, que evalúa la inteligencia emocional percibida. El equipo formado por Lopez-Zafra, Pulido-Martos, Berrios y Augusto-Landa (2012), realizó su adap-

tación y validación en español, comprobando que se podía obtener una puntuación global como indicador del nivel alto o bajo de la inteligencia emocional del grupo. Este indicador global se compone de dos dimensiones relacionadas con habilidades intrapersonales relacionadas con la conciencia (i.e. “Puedo hablar con otros miembros del grupo sobre mis sentimientos”) y la gestión de las emociones propias (i.e. “Cuando estoy frustrado con un miembro del grupo, puedo superar mi frustración”); y dos dimensiones relacionadas con habilidades en el trato con los demás y el recurso a las habilidades interpersonales, es decir, la conciencia sobre las emociones de los demás (i.e. “Soy capaz de describir con exactitud cómo se sienten otros miembros del grupo”) y la gestión de las emociones de los demás (i.e. “Soy capaz de animar a otros miembros del grupo cuando están desanimados”).

En cuanto al modelo mixto, el instrumento aportado es el *Group Emotional Intelligence (GEI) (Inteligencia emocional grupal)* desarrollado por Vanessa Urch Druskat y Steven B. Wolff (2008). Desde esta perspectiva, se considera que la inteligencia emocional grupal representa la capacidad de un grupo para generar un conjunto de normas que guían la experiencia emocional de manera efectiva. Estas normas pueden guiar la interacción del grupo con: sus miembros (nivel individual), el grupo en su conjunto (nivel de grupo) y otros fuera del grupo (nivel transfronterizo). En cada uno de estos niveles hay normas que crean conciencia de la emoción en el grupo y las normas que regulan el comportamiento del grupo. Por ello, su instrumento se basa en el análisis de nueve normas (no siempre centradas en la inteligencia emocional) que a través de seis dimensiones captan factores de los tres niveles de análisis. Aunque este instrumento considera la comprensión de la organización como una norma transfronteriza, en realidad la propia organización puede suponer una influencia importante en el grupo de trabajo. De ahí, que se debe tener en cuenta la existencia también de una inteligencia emocional organizacional.

CUADRO 2.1. *Dimensiones incluidas en cada nivel de análisis*
(adaptado de Druskat y Wolff, 2008)

<i>Nivel</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Incluye</i>
Nivel individual	Comprensión interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que los miembros del grupo sean conscientes de quién rompe las normas. • Tener en cuenta a los demás.
Nivel grupal	Conciencia de equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Crear recursos para trabajar con emociones. • Crear un ambiente optimista. • Resolver problemas de manera proactiva.
Trans-nivel	Conciencia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Construir relaciones externas.

2.4. *Inteligencia emocional organizacional*

En enero de 2020, *Software DelSol*, una empresa situada en el Parque Tecnológico de Mengíbar (Jaén) puso en marcha la semana laboral de cuatro días, siendo la primera empresa española en incluir esta medida. Desde el punto de vista individual, los trabajadores muestran su alegría con la medida, les permite conciliar y lo que es más importante, sienten que “su” organización les cuida y atiende sus necesidades, redundando en un mayor bienestar. Desde fuera podría preguntarse si esto realmente es una medida beneficiosa para la organización, pero los resultados positivos y el incremento de clientes muestra que la productividad aumenta si los trabajadores se sienten felices, lo cual les compromete aún más con la empresa generando un mayor rendimiento individual. Nos podríamos preguntar si estas medidas pueden amortiguar los impactos negativos que se producen en situaciones de crisis, (i.e. COVID-19). En septiembre de 2020, la presidenta de la Fundación DelSol, Pilar Meseguer manifestó, en el curso impartido en la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA) “De la prevención al bienestar en el trabajo: nuevos retos para las organizaciones saludables”, que la empresa reaccionó rápidamente a la situación de pandemia situando, como siempre, el bienestar humano y la retención del talento, así como el mantenimiento de la productividad y la relación con los clientes como aspectos centrales de la respuesta al entorno. Como consecuencia, los resultados se han mantenido a pesar de las dificultades. Estas medidas a nivel organizacional implican tener en cuenta las emociones y empatizar con las necesidades de los empleados. Es decir, una medida organizacional provoca un clima positivo a nivel individual, grupal y organizacional.

El análisis de las emociones en los niveles intra e interpersonal ha generado una gran cantidad de estudios; sin embargo, esto no es así cuando se analiza el nivel organizacional. Algunos trabajos como los de Huy (1999) o Cherniss (2010), han abordado la importancia de la inteligencia emocional en el nivel organizacional al ver el impacto de la inteligencia emocional individual en cambios organizacionales, indicando que la habilidad emocional para manejar los cambios es fundamental. Esta cuestión será abordada en profundidad en el capítulo 6. Por ello, Jochen Menges y Heike Bruch proponen en 2009 el concepto de inteligencia emocional organizacional para referirse a las normas y procedimientos que utilizan las organizaciones en su búsqueda de facilitar la colaboración entre los trabajadores, resolver de manera eficiente los conflictos, aumentar la regulación emocional en condiciones de trabajo “cara a cara” con carga emocional negativa o estimular la creatividad. Es decir, en qué grado la organización genera conductas emocionalmente inteligentes entre sus empleados, o lo que es lo mismo, las organizaciones pueden ser más o menos emocionalmente inteligentes en función de su capacidad de generar grupos de personas emocionalmente inteligentes.

El análisis de las organizaciones como entes emocionales no es nuevo. Ya se consideraba que aspectos como el clima o la cultura afectiva son importantes para

el éxito de la organización y, desde un punto de vista general, esto implicaría que una organización emocionalmente inteligente debería facilitar la colaboración y el trabajo en equipo en un ambiente que también fomentara una adecuada regulación emocional y un ambiente saludable. En este sentido, han surgido modelos para explicar el funcionamiento de la inteligencia emocional organizacional. Uno de ellos es el propuesto por Gabriele Giorgi quien en su trabajo de 2013 titulado *Organizational emotional intelligence: Development of a model (Inteligencia emocional organizacional: desarrollo de un modelo)* propone la extrapolación del nivel individual al organizacional, debido a que se comparten los mismos contenidos y significados en ambos niveles. Es más, considera que se producen contagios emocionales de forma cíclica dando lugar a dinámicas que generan clima emocional o capacitación emocional al nivel individual y organizacional.

Según esto, la inteligencia emocional tendría un impacto a todos los niveles y sería un elemento central en el nivel organizacional, entendiendo ello como su influencia en la cultura y el clima de la organización. En este sentido, en 2012 el equipo formado por Daus, Dasborough, Jordan y Ashkanasy propone un modelo basado en la propuesta inicial de Ashkanasy para comprender mejor las relaciones entre niveles (véase figura 2.3).

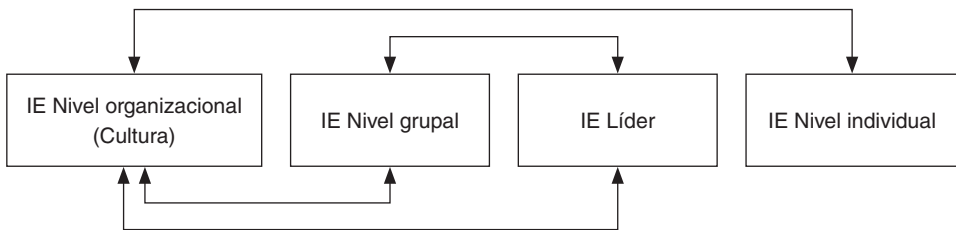


Figura 2.3. Propuesta de modelo de inteligencia emocional (IE) en diferentes niveles de la organización (adaptado de Daus y cols., 2012).

En este modelo se asume que en una organización emocionalmente inteligente:

- Las emociones actúan como capital de la organización para ser utilizado.
- Percibir emociones adecuadamente es crítico en todos los niveles de la organización, desde los líderes y jefes que deben percibir las emociones de los trabajadores hasta los trabajadores que tratan con clientes y deben percibir adecuadamente las emociones.
- Asimilar y comprender la base de las emociones, tanto positivas como negativas, ofrece datos importantes para tomar decisiones eficaces.
- Y, manejar emociones, tanto las propias como las de los demás, genera, de forma efectiva, beneficios y eficacia organizacional.

Las organizaciones emocionalmente inteligentes generan un ambiente y clima organizacional donde se produce una alta identidad con el grupo, donde se generan eslóganes o logotipos que ensalzan las emociones compartidas y, por tanto, los trabajadores se sienten parte de la organización.

Según la propuesta de Daus y cols. (2012), para desarrollar una inteligencia emocional organizacional es necesario prestar atención a cuatro elementos prácticos: liderazgo, selección de personal, desarrollo organizacional y formación, y evaluación del rendimiento. En los siguientes capítulos se tratarán algunos de estos aspectos como el liderazgo (capítulo 3) en el que se comprueba que los líderes de la organización son los que tienen una influencia más directa en la cultura de la organización, y donde los líderes primero tienen que contar con habilidades de inteligencia emocional propias para poder tratar con la de los empleados. Las organizaciones emocionalmente inteligentes, que tienen un ajuste persona-organización, realizan una selección de personal (capítulo 6) en la que los empleados también se ajustan a la cultura organizacional. Si no se produce ese ajuste, o bien los empleados se van o se ven forzados a irse. Desarrollo y entrenamiento implica realizar un análisis de qué necesidades emocionales tiene un trabajo concreto, por ejemplo, en el trabajo emocional donde el trato cara a cara es muy alto se necesita tener habilidades emocionales concretas que deben evaluarse y entrenarse. Finalmente, la evaluación del rendimiento con relación a la inteligencia emocional se analiza en los capítulos 4 y 5. Precisamente aquí es donde se pueden ver más claramente los efectos de la inteligencia emocional.

Además de los resultados en el rendimiento, uno de los beneficios de considerar la inteligencia emocional en los distintos niveles de análisis es el bienestar y la salud emocional que se produce. Los trabajadores con mejores niveles de inteligencia emocional muestran menos niveles de ansiedad y de *burnout* o “síndrome del quemado”, los grupos con mejores niveles de inteligencia emocional muestran buenas relaciones sociales y satisfacción con el equipo y las organizaciones emocionalmente inteligentes son organizaciones saludables.

2.4.1. La inteligencia emocional organizacional en el marco de las organizaciones saludables

El desarrollo de la psicología positiva y el interés por el efecto que las emociones tienen en la salud se ha extendido también al ámbito organizacional. Como definición se tiene en cuenta la revisión que realizaron Tarride, Zamorano, Varela y González (2008) de las definiciones de organización saludable concluyendo que las organizaciones de trabajo son:

un sistema que involucra un estado de bienestar físico, mental y social, no aditivo ni lineal, sino que depende del contexto de la organización y de quie-

nes la integran. Por lo tanto, el bienestar físico, mental y social, pertenece a la organización, es decir, al sistema como un todo y no solo a sus partes (p. 6).

Así, la salud se convierte en un valor estratégico de la empresa donde se atiende tanto al ambiente físico de trabajo seguro o política de prevención de riesgos laborales, pero con una perspectiva positiva y también al desarrollo de un ambiente social de trabajo inspirador para que las personas se sientan vitales y enérgicas, establezcan buenas relaciones con el entorno laboral y obtengan productos y servicios saludables. Wilson y cols. (2004) consideran que las organizaciones saludables establecen procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social de sus trabajadores y, a su vez, tienen una alta eficacia y rendimiento laboral y proponen un modelo integrador como primera aproximación a la comprensión de cómo las prácticas de la organización se relacionan con la salud de los empleados. Desde una perspectiva psicosocial, el modelo HERO (*HEalthy and Resilient Organization; Organización Saludable y Resiliente*) va más allá de esta propuesta, considerando que una organización saludable, no solo comprende la salud del trabajador en su ambiente de trabajo, sino que afecta también a la comunidad. Es aquí, donde los recursos y prácticas organizacionales que la organización invierte se convierten en un pilar fundamental para desarrollar HEROs.

Desde esta perspectiva, las profesoras Marisa Salanova, Susana Llorens e Isabel Martínez, en su reciente libro de 2019 *Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva*, resumen el trabajo desarrollado por el equipo WANT en torno a organizaciones saludables y resilientes, entendidas como aquellas que son capaces de adaptarse a un entorno complejo y mantienen el bienestar y la salud de sus trabajadores. En esta propuesta, las emociones tienen un papel fundamental en cuanto a los efectos positivos que generan en los trabajadores y en la propia organización. Consideran además que este concepto debe abordarse desde una perspectiva multinivel en la que se analicen las relaciones intra- y entre niveles y la influencia de los constructos a través de ellos. En su modelo analizan los constructos de interacción entre niveles que influyen en la salud global de los trabajadores y también en el mantenimiento de la organización (véase figura 2.4).

La validación de este modelo es publicada en 2013 por las autoras Salanova, Llorens, Cifre y Martínez e incluyen las emociones y competencias emocionales en los tres niveles, y más concretamente en el liderazgo como transmisor de emociones e inteligencia emocional.

En este marco, la inteligencia emocional es uno de los constructos que se consideran tanto a nivel individual (como competencias o habilidades emocionales de las personas), como a nivel de recursos y prácticas organizacionales saludables, entre los que se encuentra en un papel predominante el liderazgo positivo, que incluye estilos como el transformacional o el auténtico, como recurso interpersonal