

**LA INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL  
SOBRE EL RENDIMIENTO EN TRABAJOS POCO  
CUALIFICADOS**

**Área de investigación: Administración de recursos humanos**

**Miguel Ángel Sastre Castillo**

Universidad Complutense de Madrid

España

masastre@ucm.es

**Ignacio Danvila del Valle**

Universidad Complutense de Madrid

España

idanvila@ucm.es

**XXI**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**

Se agradece la financiación recibida del Ministerio de Economía y Competitividad, a través del Proyecto ECO2014-54301-P.



## LA INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL SOBRE EL RENDIMIENTO EN TRABAJOS POCO CUALIFICADOS

### Resumen



Durante años, ha existido una tendencia a vincular el éxito en varias facetas de la vida con una serie de rasgos agrupados bajo el concepto de Inteligencia Emocional (IE). En concreto, existe evidencia parcial de la relación positiva entre la IE y el rendimiento en el trabajo. Sin embargo, esta asociación se ha establecido principalmente para ejecutivos y altos directivos. Esta investigación, analiza los puestos de trabajo de baja cualificación dentro de una empresa dedicada a los servicios de limpieza, mantenimiento y restauración. El número de participantes en el estudio fue de 405, y de éstos respondieron válidamente 397. La evaluación final de los trabajadores fue realizada por la dirección de la empresa sobre la base de las últimas evaluaciones de desempeño e informes del departamento de recursos humanos. Los resultados muestran que la IE tiene un efecto parcial y limitado en el desempeño individual de los puestos de trabajo de este tipo. Las dimensiones intrapersonales de IE y el estado de ánimo muestran una influencia significativa superior a la de la inteligencia general, en la naturaleza de los factores relacionados con el trabajo. Además, hemos encontrado que la IE no tiene ningún efecto sustancial con el compromiso, el cual tiene una influencia directa sobre el nivel de rendimiento.

**Palabras clave:** inteligencia emocional, rendimiento, compromiso, desarrollo de recursos humanos.

### Introducción

El estudio de la IE se ha ido configurando desde que Thorndike introdujera en los años veinte el concepto de "inteligencia social". Es en los años sesenta cuando se empieza a utilizar el término Inteligencia Emocional en la literatura y en la psiquiatría. En los ochenta Gardner (1983) publica su obra sobre la teoría de las inteligencias múltiples, en la que hace referencia explícita a una inteligencia personal. En los años noventa se empieza a teorizar y se establecen criterios de medición de la IE con los trabajos de Salovey y Meyer (1990) (Danvila y Sastre, 2010).



Uno de los temas que mayor atención ha atraído tradicionalmente, tanto de directivos como de académicos, es la explicación del éxito, tanto de las empresas como de las personas, según el nivel de análisis considerado.

A nivel personal, este éxito puede ser predicho en gran medida por las habilidades intrapersonales e interpersonales que definen la llamada Inteligencia emocional (IE), y no sólo por la inteligencia cognitiva tradicionalmente considerada (Mandell y Pherwani, 2003). Esto explica el interés general que la IE despierta.



Por lo que respecta a la IE, algunos trabajos de investigación llegan a la conclusión de que las personas puedan entender mejor sus propias emociones cuando desarrollan la IE, y este conocimiento puede serles útil para mejorar su comportamiento, sus actitudes y lograr una mayor satisfacción en la vida y un mayor desarrollo personal (Wong y Law, 2002; Law et al, 2008). Al interactuar con los miembros de su entorno social, las personas emocionalmente inteligentes generan relaciones ganar-ganar para sí mismos y para los demás. (Kunananatt, 2004).

Algunas evidencias que apoyan dicha afirmación las encontramos en los trabajos de Bar-On (1997a), que relacionan la IE con el éxito general en la vida, de Dulewicz y Higgs (1998), que la relacionan con el éxito profesional en general, o los trabajos que la relacionan con aspectos parciales del éxito profesional como la seguridad en el trabajo (Jordan et al., 2002), la eficacia en el mismo (Higgs y Rowland, 2002), la tolerancia al estrés (Nikolaou y Tsaousis, 2002), las asignaciones internacionales (Gabel-Shemuely y Dolan, 2011) o ciertos comportamientos positivos para su tipo específico de trabajo (Rego et al, 2010).

En los puestos ejecutivos y de alta cualificación, los aspectos del trabajo y los personales se relacionan el uno con del otro, hasta cierto punto. Ocupando cargos ejecutivos se obtiene prestigio fuera del entorno profesional, y, de la misma manera, la realización de un trabajo significativo, en el sentido utilizado por Hackman y Oldham (1975), puede aumentar la satisfacción personal y el desempeño laboral (Spencer and Spencer, 1993; Longhorn, 2004; Chaudhry and Usman, 2011).

Sin embargo, las evidencias son escasas en los puestos poco cualificados. En estos casos, hay menos relación entre los aspectos personales y laborales. Generalmente, en este tipo de posiciones, la actividad de trabajo suele



generar insatisfacción en la vida personal, y no suele haber oportunidades para el desarrollo personal. Quizás en trabajos de *front office* el *feedback* recibido de los clientes puede ser un elemento de motivación que puede ser aprovechado en personas con mayores habilidades sociales, como se trata de demostrar en trabajos como los de Karimi (2014), Prentice y King (2010), Higgs (2004), Huang et al. (2010) o Shahzad et al. (2011), pero esto no es común para otros tipos de trabajos.

Por tanto, confirmamos la pregunta de investigación de este trabajo: En las posiciones de baja cualificación, ¿la IE implica una mayor satisfacción en el trabajo (en la manera en que el empleado puede beneficiarse de una mejor relación con los compañeros y/o supervisores, aumentar la identificación con su empresa y obtener mejor rendimiento en el trabajo)?.

El interés por demostrar que la IE afecta directamente al rendimiento de las personas es absolutamente importante, siempre que la IE pueda justificar actuaciones de los Recursos Humanos para optimizar el potencial de capital humano. Dado que este objetivo no se ha cumplido de manera adecuada para trabajadores poco cualificados, pensamos que nuestro trabajo cubre un vacío importante y contribuye de forma relevante al estudio de la IE y su influencia en los recursos humanos.

De manera simultánea, el concepto de compromiso organizacional ha venido consolidándose en la literatura de recursos humanos desde los años sesenta. Existe suficiente consenso para afirmar que el nivel de compromiso predice conductas de escape como la rotación o el absentismo, y en consecuencia influye de manera directa y positiva con el rendimiento individual.

En cuanto a los factores que predicen el nivel de compromiso, la literatura menciona variables situacionales (características de la organización, características del trabajo o experiencias personales) y variables personales (tales como género, edad o educación).

El trabajo actual es, un estudio exploratorio sobre la relación entre la IE y el compromiso, concretamente en su dimensión afectiva, y su impacto sobre el desempeño individual.

Por tanto, se pretende profundizar en cómo la IE afecta al rendimiento a través de sus interrelaciones con el compromiso, y tratando de aislar este

efecto de otras variables, personales o situacionales, como la formación o el tipo de trabajo realizado, así como el entorno laboral en que este se desarrolla.

### Marco teórico



Mayer y Salovey (1997:5) establecen una definición de la IE según la cual sería “la capacidad de percibir con exactitud, valorar y expresar emociones; la capacidad de encontrar y/o generar sentimientos cuando éstos faciliten el pensamiento y la capacidad de comprender y regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual”.

El concepto de la IE se encuentra relacionado con el de la inteligencia cognitiva aunque según Van Rooy, Viswesvaran y Pluta (2005) la intensidad de dicha relación dependerá de la forma de medición empleada.

A este respecto, existen dos teorías que relacionan ambos conceptos. Según el modelo de capacidad de la IE, esta es un tipo de inteligencia, con lo que IE y capacidad cognitiva estarán correlacionadas moderadamente (Roberts *et al.*, 2001). Según el modelo mixto, la IE no es un tipo de inteligencia y no existe base teórica que sugiera correlación significativa entre la IE y la capacidad cognitiva (Brackett y Mayer, 2003).

Existen diferentes teorías acerca de la IE, las más relevantes son las de Salovey y Mayer (1997), Goleman (1998a) y Bar-On (1988, 2000) (Jamali, Sidani y Abu-Zaki, 2008).

### Inteligencia Emocional y resultados individuales en el trabajo

Una buena cantidad de trabajo se ha orientado a determinar si la personas con un mayor nivel de IE consiguen mejores resultados para su organización (Hopkins y Bilimoria, 2008).

Así, Boyatzis (1982) encuentra que la mayor capacidad de autoevaluación o autoconciencia logra mejores rendimientos, Spencer y Spencer (1993) que los gerentes con ventas superiores son los que buscan el desarrollo de los demás y reforzar sus capacidades, Watkin (2000), al igual que Longhorn (2004), que los altos directivos difieren en rendimiento fundamentalmente por su IE.

Sutton (1991) sugiere que la relación entre la IE y el desempeño es generalizable a todos los niveles en la organización, cuando vinculan la

eficacia y eficiencia en el trabajo en cualquier nivel con el adecuado manejo de sus emociones. Carmeli y Josman (2006) encuentran una relación positiva entre la IE y desempeño sin referencias al tipo de trabajo.

En términos generales, los estudios que hemos analizado sólo muestran evidencia parcial en este sentido. En algunos casos, se centran en ciertas dimensiones específicas de la IE, y en otros casos, se refieren exclusivamente a directivos o a puestos de alta cualificación.



Otros como Carmeli y Josman (2006) o Rangarajan y Jayamala (2014) encuentran una relación positiva entre la IE y el desempeño pero sin referencia al tipo de trabajo de que se trata.

Otros trabajos están parcialmente relacionados pero no pueden considerarse más que antecedentes indirectos de nuestra investigación. Así, el trabajo de Chiva y Alegre (2008) encuentra relación positiva entre la IE y el grado de satisfacción en el trabajo (mediada por la capacidad de aprendizaje organizativo), en una muestra de trabajadores operativos de la industria de la cerámica, pero aunque pudiera suponerse que es así, no identifica cómo eso se traduce en un mayor rendimiento individual.

Existen tres estudios enfocados en empleados de *call centers*, uno en Reino Unido (Higgs, 2004) en el que se encontró fuerte relación entre la IE general y el desempeño individual. El segundo en China (Huang et al., 2010), en el que se encontró una relación parcial, pues estos autores examinaron los efectos de cuatro dimensiones de la IE sobre el efecto *burnout* y el desempeño, y encontraron que el *burnout* mediaba la relación entre el uso de la emoción y el desempeño en el trabajo. De forma similar, y esta vez en Pakistán, el tercer estudio (Shahzad et al., 2011) reveló que hay una relación positiva entre conciencia social y la gestión de las relaciones y el desempeño de los empleados, no solo en los agentes de los *call center*, sino también en técnicos de desarrollo de negocio y jefes de equipo de cinco empresas de telecomunicaciones.



En otros contextos como el de supervisores, cocineros y camareros de un hotel de Kenya (Karimi, 2014), o el de empleados de cara al público en un gran casino de Australia (Prentice y King, 2010), también se han encontrado evidencias parciales que podríamos utilizar como referencias indirectas para nuestro trabajo.





Sin embargo, en general estos estudios analizados muestran solo una evidencia parcial, en algunos casos por su enfoque en determinados aspectos de la IE, y en otros casos porque se refieren a puestos directivos o de alta cualificación. Incluso algunas evidencias parciales dependen de la escala utilizada o el sector o el entorno geográfico considerado. Por ejemplo, las muestras de agentes de *call centers*, empleados de hotel o empleados que atienden al público de un casino, recogen trabajadores con un contacto directo con el cliente, por lo que las habilidades sociales serán esenciales en su desempeño habitual.

En conclusión, no hemos encontrado suficientes evidencias de la relación considerada en puestos de baja cualificación, en los que el empleado no presta un servicio de atención directa al cliente, y en los que la inteligencia cognitiva tampoco es un buen predictor de rendimiento, lo que supone nuestro principal objetivo de investigación.

Para explorar esta relación en posiciones de baja cualificación, basándonos en la evidencia parcial encontrada en diferentes contextos, proponemos nuestra primera hipótesis de investigación:

*Hipótesis 1: Los trabajadores con mayores niveles de IE logran un mejor rendimiento individual en puestos de trabajo poco cualificados.*

### Inteligencia emocional y compromiso organizacional

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

El compromiso organizacional consiste en la creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, generando una voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización, con el deseo de seguir siendo miembro de la misma (Porter et al., 1974).

Desde los trabajos de Allen y Meyer (1990), se acepta que el compromiso es un constructo multidimensional, en el que se puede diferenciar un compromiso afectivo, un compromiso normativo y un compromiso de continuidad. Sin embargo, podemos afirmar que el auténtico compromiso, en

tanto que resulta generador de adhesión emocional del empleado con su empresa, es el afectivo. Los restantes explican la permanencia del empleado en términos de falta de alternativas o de coste de oportunidad (de continuación) o de deber moral (normativo).



En el caso del compromiso afectivo, Mowday, Porter y Steers (1982) señalan cuatro categorías de antecedentes: características personales, del puesto de trabajo, estructurales y experiencias de trabajo.

Entre las características personales no se ha estudiado suficientemente el peso de la IE sobre dicho compromiso, pero creemos que existen suficientes indicios para pensar que existe una influencia directa entre ambas. Así, la investigación de Ashkanasy y Lawrence (2002), apunta a que la IE puede predisponer a los individuos para ser líderes transformacionales, y es obvio que estos líderes deberán caracterizarse por el alto nivel de compromiso afectivo con su organización.

Para Angle y Perry (1983), los antecedentes del compromiso son de dos categorías:

- La primera, basada en la organización (cosas que suceden al individuo dentro de la organización), y en la que la percepción del empleado sobre como es, o ha sido, tratado, es la que provoca la reacción afectiva que influye en el compromiso.
- La segunda, basada en los empleados (cosas que el individuo hace o aporta a la organización).

Esta segunda categoría fue, posteriormente, subdividida en dos por Angle y Lawson (1993): factores disposicionales (entre los que se pueden considerar los rasgos de personalidad, preferencias o valores) y pérdidas estimadas por el abandono ("side-bets"). Es en la categoría de factores disposicionales en la que la teoría de la IE encaja perfectamente, como explicativa del compromiso afectivo.

Como la literatura previa no deja de manifiesto en qué tipo de trabajo o en qué categorías de trabajadores la IE puede tener influencia sobre el nivel de compromiso afectivo, nuestro objetivo en este trabajo es conocer si esta relación positiva entre la IE y el compromiso afectivo también aparecería entre los trabajadores poco calificados. Esto nos lleva a afirmar nuestra segunda hipótesis:

*Hipótesis 2: Los trabajadores que tienen mayores niveles de IE presentan mayores puntuaciones en los indicadores de compromiso afectivo en posiciones poco calificadas.*

### Compromiso organizacional y rendimiento del trabajo individual



Por último, es interesante contrastar si un mayor nivel de compromiso afectivo influye positivamente en el rendimiento individual.

Numerosos trabajos de investigación han analizado los efectos positivos del compromiso en los niveles de rotación de los empleados (Yücel, 2012), el absentismo (Hausknecht et al, 2008), o el rendimiento individual de los empleados (Chughtai, 2013). Sin embargo, en este trabajo exploratorio pretendemos determinar si esta relación se produce por igual en los empleados de baja cualificación. Esto nos lleva a enunciar la tercera hipótesis de nuestra investigación:

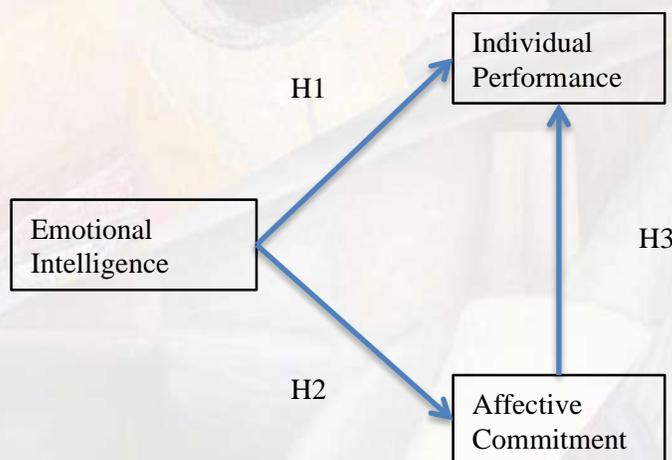
*Hipótesis 3: En los puestos de trabajo de baja cualificación, las personas que muestran un mayor compromiso afectivo tienen mayores niveles de desempeño individual.*

### El modelo de análisis: la relación entre la IE, el compromiso afectivo y el desempeño individual

Las relaciones propuestas entre la IE, el compromiso afectivo y el rendimiento individual se representan en la Figura 1. Dichas relaciones reflejan nuestro modelo específico de análisis.



**Figura 1**  
**Modelo específico de análisis**



**Fuente:** Elaboración propia

## Metodología de la investigación

### Participantes

Como ya hemos señalado, el objetivo de nuestra investigación es analizar la relación entre la IE, el compromiso afectivo y el rendimiento individual en puestos de trabajo de baja cualificación.

Igualmente para aislar el efecto empresa, que pudiera introducir heterogeneidad a través de las diferentes políticas de reclutamiento y de perfiles personales de los empleados para un mismo puesto, así como en los sistemas de valoración de desempeño utilizados, decidimos trabajar sobre los empleados de una única empresa.

Por ello, obtuvimos la colaboración del equipo de dirección de una empresa del sector servicios, con una plantilla total de 440 personas, cuya actividad es el mantenimiento y limpieza, y concretamente solicitamos recabar la información necesaria sobre los trabajadores de plantilla de puestos operativos dedicados a la actividad principal de la empresa, que suponen un total de 405 empleados, dado que el resto son administrativos, supervisores, comerciales o directivos y no formaron parte del estudio.

Realizamos un cuestionario que se entregó en privado a cada trabajador. Se transmitió a todos los participantes el acuerdo de confidencialidad de los datos. Tuvimos 397 respuestas válidas, lo que supone el 98% del total. Dada la alta tasa de respuesta - gracias a la participación de la dirección en esta investigación-, no fue necesario realizar ningún análisis sobre la representatividad de la muestra.



## Medidas

### Variables de control

Las variables de control (edad y sexo) se midieron directamente. La edad promedio fue de 38 años y el reparto de sexos fue de 60% de mujeres frente a un 40% de hombres. Otras variables demográficas tales como la raza, la etnia, el tipo de empleo o el nivel de educación, no se recogieron, dado el alto grado de homogeneidad de estas características.

### Medidas de inteligencia emocional

Existen múltiples test para medir la IE. Entre ellos, podemos mencionar los de Bar-On (1997a), Jordan et al. (2002), Wong y Law (2002), Tett et al. (2005).

Existen tres tendencias a la hora de operativizar la IE (Danvila and Sastre, 2010):

1. Una primera opción es a través de la propia evaluación del observador (Mayer et al., 2000).
2. Otros autores optan por evaluar la IE a través de pruebas de rendimiento objetivo (Mayer y Salovey, 1997).
3. Por último, un tercer grupo (Bar-On, 1997a; Goleman, 1995) mide la IE utilizando metodologías de autoinforme.

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

Sin embargo, algunos autores critican esta metodología porque la evaluación del observador mide la reputación de la persona, y no necesariamente sus habilidades (Mayer et al., 2000).

En la categoría de las pruebas de rendimiento objetivo, los instrumentos de medida más conocidos son el MEIS y el MSCEIT, desarrollados por Mayer, Salovey y Caruso (2004).



El MEIS, o Escala Multifactorial de Inteligencia Emocional, es un test de capacidad con 12-sub-escalas. Los autores demostraron, a través de esta herramienta, que la IE cumple con los estándares tradicionales de un tipo de inteligencia y que se trata de un concepto diferente del de la inteligencia social (Wong y Law, 2005).

El MSCEIT, o Test de Inteligencia Emocional de Mayer, Salovey y Caruso, es una medida de capacidad que aporta una puntuación global de la IE. Sus autores afirman que la capacidad mental puede ser medida de forma fiable y que las consistencias internas son comparables con otras pruebas estándar de inteligencia.

En lo referente a la tercera de las posibilidades, Wong y Law (2002) desarrollaron una medida de auto-reporte denominada WLEIS, o Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law. Este instrumento demostró tener una buena validez convergente y discriminante. La utilización de cuatro dimensiones de la IE, lo hace distinto de otros constructos relacionados, como los factores de personalidad y otros tipos de inteligencia cognitiva (Law *et al.*, 2008).

No obstante, la herramienta de auto-informe más conocida y utilizada es el EQ-i, o Inventario de Cociente Emocional de Bar-On. Se trata de una medida de auto-informe que proporciona una estimación de la inteligencia emocional y social. Ha sido desarrollado para medir este constructo en particular y no rasgos de personalidad o la capacidad cognitiva (Bar-On, 2000). Su conceptualización de la IE se basó en su experiencia y en su investigación como psicólogo clínico. Él trató de identificar los factores subyacentes que contribuyen al éxito social y a la salud emocional positiva.

El auto-informe de Inventario de Cociente Emocional (EQ-i; Bar-On, 1997) se compone de cinco factores generales: EQ interpersonales, EQ intrapersonales, adaptabilidad, manejo del estrés y el estado de ánimo general. Estos cinco

factores se subdividen en 15 subescalas. Aunque debido a que estas subescalas miden la empatía, la independencia, y el optimismo, la escala, sin duda, se nutre de ciertas facetas de la personalidad (Bar-On, 1997a; Brackett y Mayer, 2003).



Dawda y Hart (2000) empleando el autoinforme EQ-i tuvieron correlaciones altas con la personalidad, de hecho, los cinco grandes factores de la personalidad tuvieron correlaciones superiores a 0,40, excepto la experiencia (Van Rooy, Viswesvaran y Pluta, 2005).

Otros estudios han empleado también medidas de modelos mixtos y han encontrado altas correlaciones con los cinco grandes factores de la personalidad, por lo que el consenso general es que existe una superposición significativa entre los dos modelos.

A pesar de reconocer esta limitación, consideramos que el EQ-i es una herramienta suficientemente válida y fiable, y es la utilizada para medir la IE de las personas de nuestro estudio.

### Medición del compromiso

Con el objetivo de medir el compromiso, se partió del cuestionario de Allen y Meyer (1990), por ser una escala ampliamente validada, y porque nos permitía distinguir las tres dimensiones del compromiso (afectivo, normativo y de continuidad), para centrarnos en el afectivo, que es el que nos interesa. En la tabla 1 se recogen los ítems sobre el compromiso afectivo del cuestionario.



**Tabla 1**  
**Medidas empleadas para la medición del compromiso afectivo**

Sería muy feliz pasando el resto de mi carrera en esta organización.
Disfruto hablando de mi organización con gente de fuera de ella.
Realmente siento los problemas de esta organización como si fuesen míos.
Pienso que podría sentirme vinculado a otra organización tanto como a ésta.
No me siento “parte de la familia” de esta organización.
No me siento “emocionalmente vinculado” a esta empresa.
Esta organización tiene un gran significado para mí.
No siento un gran sentido de pertenencia a mi organización.

**Fuente:** Adaptación de Allen and Meyer (1990)

### Medición del desempeño

Con el fin de medir el desempeño, tomamos como referencia la escala desarrollada por Pearce y Porter (1986). Esta escala ha sido empleada por Carmeli y Josman (2006). Esta escala se basa en cuatro elementos evaluados por el supervisor directo: el desempeño en general, la realización de tareas específicas, la calidad de los resultados y el logro de los objetivos.

Sin embargo, dada la naturaleza específica del trabajo realizado en la empresa objeto de nuestro estudio, decidimos adaptar estos elementos, a las referencias empleadas por la empresa para evaluar el desempeño de sus empleados. De esa manera, se evalúa la capacidad de resolución de problemas, el absentismo, la puntualidad, el rigor en el trabajo y la actitud general.

Se trata de una calificación de 0 a 10, obtenida a través de un sistema de escalas gráficas, aplicada por dos miembros de la empresa, el supervisor directo del empleado y un responsable del Departamento de Recursos Humanos, con el fin de dar mayor uniformidad a las valoraciones realizadas.



A partir de esas referencias, la dirección de la empresa debe asignar una puntuación global basada en la última evaluación, y en los informes sobre los trabajadores realizados por el Departamento de Recursos Humanos. Esta fue la puntuación final empleada en nuestro trabajo.



### Tratamiento de la información

La aplicación de la encuesta se realizó durante los meses de marzo y abril de 2013. Para proceder al tratamiento de la información se creó una base de datos con el programa SPSS v19.0. A partir de la misma se analizó la validez psicométrica de las escalas utilizadas, y se procedió a la contrastación de las hipótesis.

En este sentido, el Análisis Factorial Exploratorio es una técnica estadística ampliamente utilizada y aplicada en las ciencias sociales. En las investigaciones que emplean el análisis factorial exploratorio, más de la mitad de éstos utilizan el Análisis de Componentes Principales (ACP), con rotación varimax como método para el análisis de datos. La mayoría de éstos estudios utiliza el criterio de Kaiser, para la rotación de todos los factores con valores propios superiores a uno (Costello y Osborne, 2005).

El objetivo del análisis factorial es mostrar las variables latentes que causan covarianza entre distintas variables. Existen varios métodos de extracción de análisis factorial: mínimos cuadrados no ponderados, mínimos cuadrados generalizados, máxima verosimilitud, etc.

En nuestra investigación hemos utilizado el método de Mínimos Cuadrados Ordinarios o no ponderados (ULS), que es el algoritmo que apunta directamente a la minimización de los residuos entre la matriz de correlación de entrada y la matriz de correlaciones reproducida (por los factores). Esta supone realizar un análisis factorial exploratorio. Cuatro tipos de ajuste absoluto evalúan directamente el ajuste del modelo. Estos son el Índice de Bondad de Ajuste, el Índice de Bondad Ajustado, la raíz del error cuadrático de aproximación y el índice de la raíz cuadrada media residual (RMR). Este último fue el utilizado en nuestro estudio, y con valores menores de 0,08 reflejan un buen ajuste.

Igualmente, se estimaron los residuos entre la matriz de correlación original y la representada por el modelo. El ajuste se consideró como bueno cuando esos errores no fueron superiores a +/- 1,96 (lo que es equivalente a  $\alpha = 0,05$ ).

## Resultados

Previamente, se realizó un análisis exploratorio con la finalidad de determinar si existen diferencias significativas en el nivel de compromiso y en las diferentes dimensiones de la IE, teniendo en cuenta la edad y el género, que se incluyeron como variables de control. Los resultados mostraron que las diferencias en estas variables de control no fueron significativas y, en consecuencia, no se han integrado en el modelo.



Con este objetivo, se realizaron comparaciones de medias. En el caso de la variable de género, se contrastó el estadístico T. En cuanto a la variable edad, se establecieron los rangos de edad, y se calcularon los ANOVAS con el fin de contrastar la hipótesis nula, que establece que todas las medias de población son iguales. Con este propósito, se calculó el test F y se realizaron comparaciones múltiples post-hoc. No obtuvimos diferencias significativas en las diferentes dimensiones de la IE o en el nivel de compromiso entre los diferentes rangos de edad.

Por tanto, las variables género y edad no se mencionan en los resultados considerando que no son relevantes.

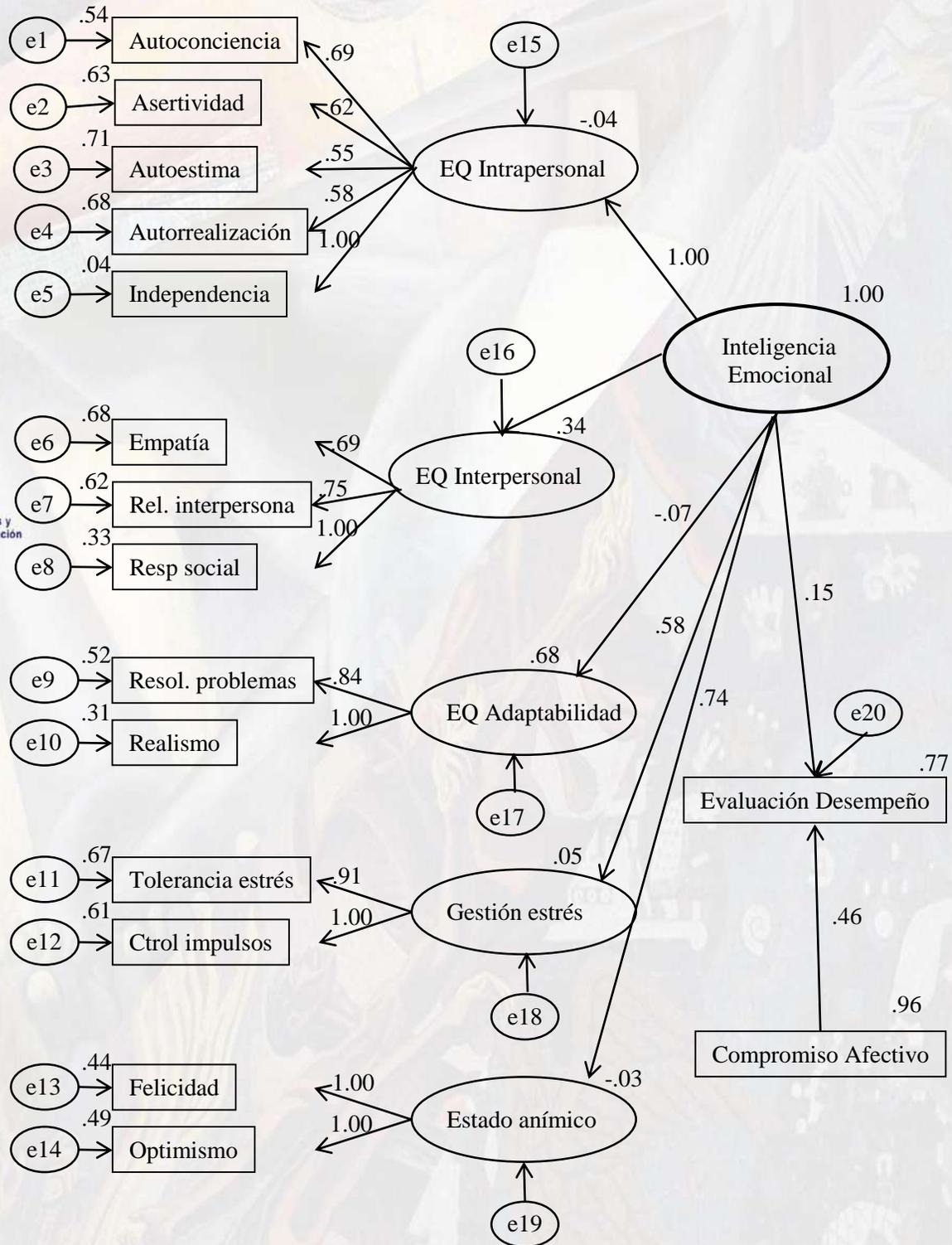
El modelo general propuesto, incluyendo todas las variables, no mostró un buen ajuste ya que el RMR obtenido fue de 0,105 (figura 2).

Nuestro estudio mostró que algunas de las dimensiones de la IE no encajaban correctamente en el modelo, por lo que decidimos sacar del modelo a la dimensión adaptabilidad.

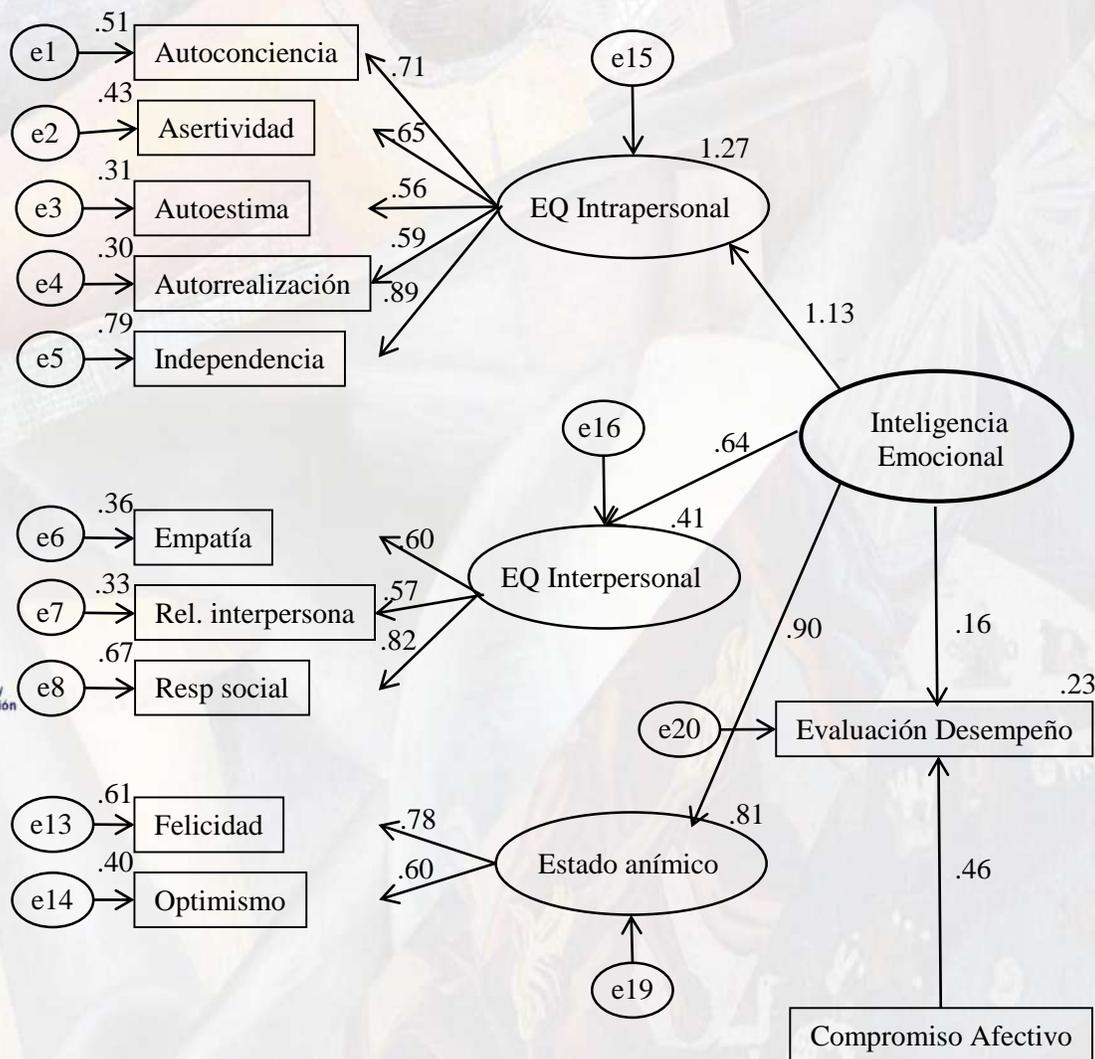
En el segundo modelo eliminamos el manejo del estrés y las dimensiones de adaptabilidad, que representaban el menor peso en el factor de la IE subyacente. En este caso, el RMR fue 0,093, lo que tampoco supone un buen ajuste.



Figura 2  
Modelo ULS con cinco dimensiones de IE



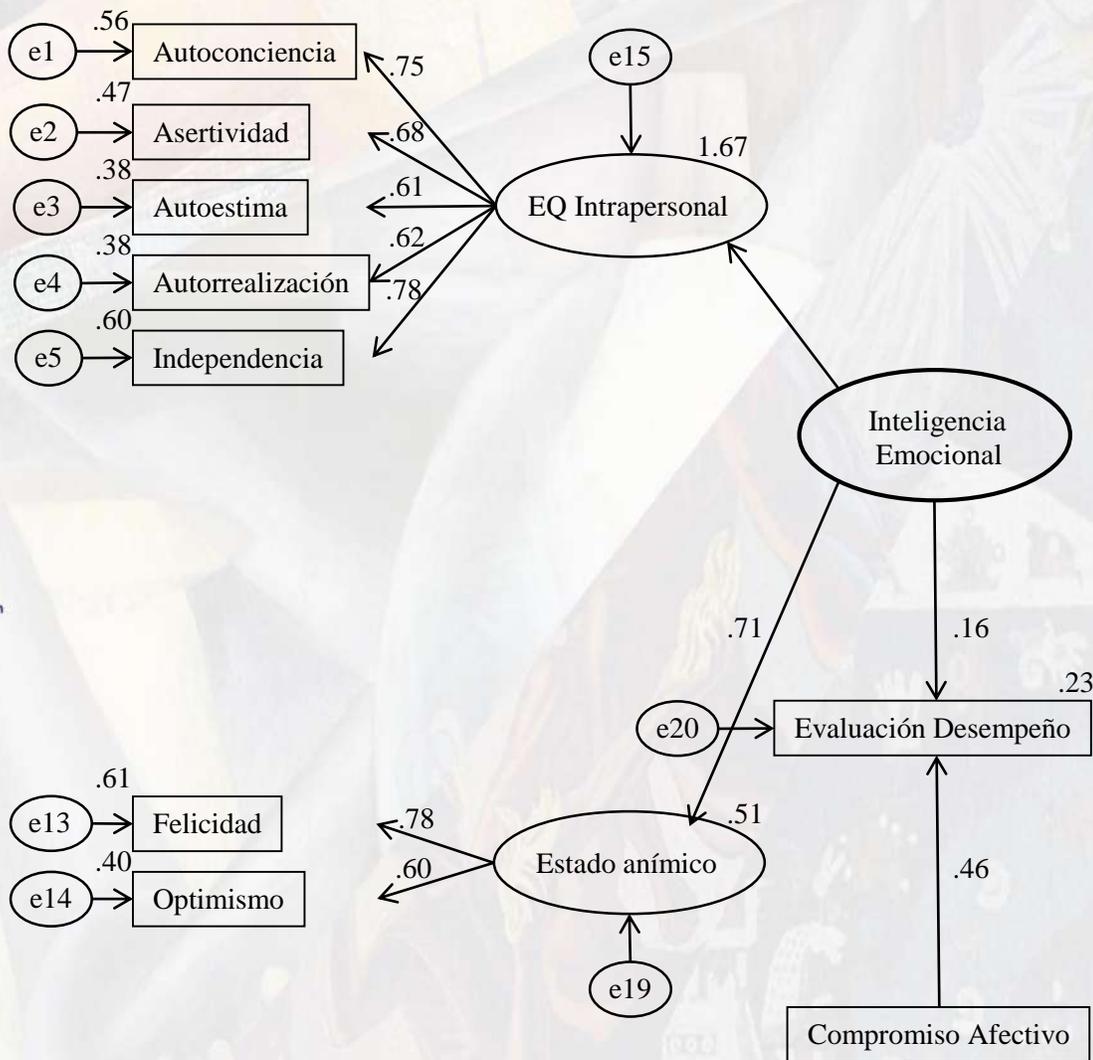
**Figura 3**  
**Modelo ULS con tres dimensiones de IE**



Por tanto, hemos desarrollado un tercer modelo. En él, eliminamos la dimensión de IE interpersonal, manteniendo las dimensiones de IE intrapersonales y el estado de ánimo. En este caso, se obtiene un ajuste aceptable (RMR = 0,078), aunque algunos residuos siguen siendo altos. Esto nos obliga a interpretar los resultados con prudencia.



Figure 4  
Modelo ULS con dos dimensiones de IE

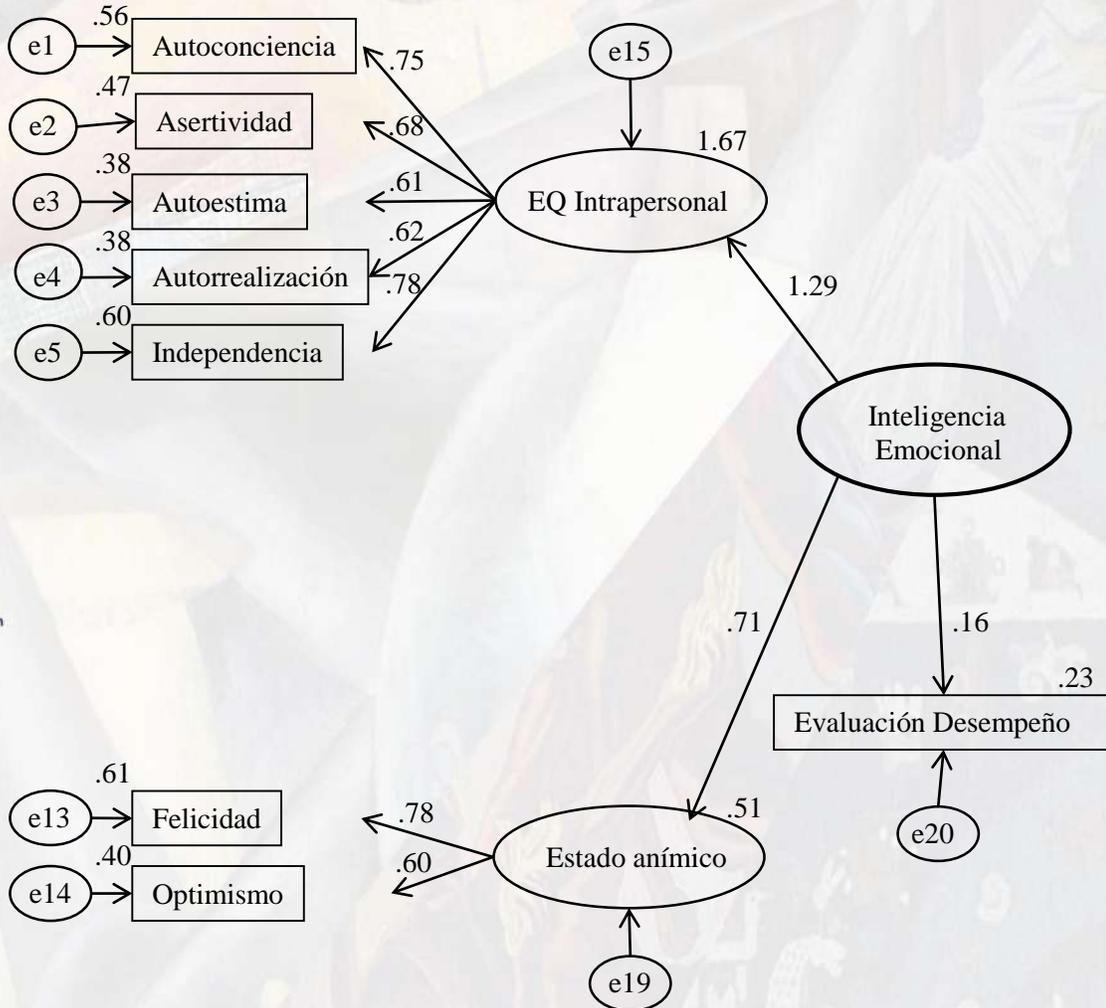


Por otra parte, si eliminamos la variable compromiso afectivo, la bondad de ajuste mejora (RMR = 0,057) y también lo hacen los residuales. Aunque, se observa que la capacidad de predicción no es muy alta (0,16), sobre todo si lo comparamos con el compromiso afectivo (0,46).

Sin embargo, la relación entre la IE y el grado de compromiso afectivo no tiene ningún significado en todos los modelos.



**Figura 5**  
Modelo ULS con dos dimensiones de IE (sin compromiso)



## Discusión y conclusiones

Existe una controversia acerca del significado de la IE. Algunos críticos apuntan que se trata simplemente de un nuevo nombre para constructos y medidas ya existentes, como la estabilidad emocional, la conciencia, tenacidad, autoeficacia o extraversión (Joseph et al., 2015). Otros defienden la validez de la IE y su complementariedad con la inteligencia cognitiva. En su opinión, conocimiento e inteligencia cognitiva no pueden ser considerados como predictores exclusivos del éxito.



De hecho, el interés del concepto de la IE se debe a la combinación de conocimiento y emociones, que explica los diferentes niveles de éxito en los distintos aspectos de la vida, incluido el laboral.

Además, esta idea se enfoca fundamentalmente en posiciones directivas o en investigaciones sobre las características de los líderes. Sin embargo, hay pocas investigaciones sobre la influencia de la IE en puestos de baja cualificación. Este fue el gap que inspiró nuestro estudio. Otros han utilizado modelos de capacidad, como los destacados en el meta-análisis de Joseph y Newman (2010), encontrando alguna relación entre el nivel de la regulación de las emociones y el desempeño en el trabajo, pero se trata de modelos no directamente comparables.

En este trabajo, medimos el éxito en el trabajo en términos de eficiencia en el desempeño del trabajo más que en términos de progreso de carrera, y, debido a eso, fue evaluado por dos directivos, mediante un informe anual de desempeño en una empresa de servicios.

Entre los principales resultados obtenidos, hemos encontrado evidencia empírica parcial en la relación entre IE y el rendimiento en el trabajo en puestos de baja cualificación, que fue la primera hipótesis de nuestro modelo.

De las cinco dimensiones de la IE consideradas en el modelo mixto de la teoría Bar-On, tres de ellas se sacaron del modelo para obtener un mejor ajuste. Dos dimensiones se mantuvieron en el modelo como variables explicativas: IE intrapersonal y estado anímico general.

Cuando comentamos los resultados con los directivos de la empresa que nos ayudaron a aplicar el cuestionario, y que fueron los evaluadores de los empleados, llegamos a la conclusión de que éstos eran coherentes. Los

resultados fueron consistentes con el tipo de actividades realizadas por los trabajadores incluidos en la muestra, ya que se trataba de empleados *back office*.

Como se ha indicado anteriormente, estos empleados realizan tareas de limpieza y mantenimiento en las instalaciones de los clientes. Las tareas se dividen en diferentes zonas y la interacción entre colegas no es una característica clave para el resultado del trabajo. Sus actividades son supervisadas y definidas por su supervisor siguiendo un plan diario. Esto puede explicar la escasa importancia de las dimensiones de las habilidades interpersonales en nuestro modelo de investigación. La empatía, la capacidad de establecer buenas relaciones interpersonales, cuidar a los demás (que representa la característica de la responsabilidad social), no están necesariamente vinculadas al resultado obtenido en su trabajo, esto marca una diferencia sustancial con algunos de los resultados de los estudios enfocados al personal comercial, como los analizados en los meta-análisis de Vinchur et al. (1998) y de Barrick et al. (2001).

La dimensión adaptabilidad, que consiste en la capacidad de resolución de problemas, el realismo y la flexibilidad, también fue eliminada de nuestro modelo. Este tipo de trabajo proporciona una explicación lógica de la falta de relación entre esta dimensión y el rendimiento. Las tareas llevadas a cabo, por lo general, no implican hacer frente a problemas complejos, lo que requeriría conocer ciertas metodologías o tener una mentalidad específica bien organizada. En este sentido, aparentemente no tienen una clara relación con el rendimiento y muestran una mentalidad realista, a diferencia de los que con frecuencia utilizan su imaginación y su creatividad, y no exigen una gran flexibilidad ya que no hay cambios importantes en la forma de hacer sus tareas.

En tercer lugar, la capacidad de gestionar el estrés, a través de la tolerancia al estrés y el control de los impulsos, no es especialmente relevante para este tipo de trabajo. Según los directivos que fueron entrevistados, no se trata de un trabajo en el que la persona esté sujeta a situaciones de estrés. No hay picos continuos ni imprevistos en la carga de trabajo. Más bien al contrario, todos los empleados conocen los contenidos de su trabajo por adelantado y se organizan para ajustarse a la rutina de un plan establecido.

Sin embargo, hay dos dimensiones, la IE intrapersonal y el estado anímico general, que tienen un impacto sobre el desempeño individual y pueden ser





explicadas sobre la base del trabajo desarrollado. Las tareas demandan una reducida variedad de habilidades; aportan una baja significación al trabajo desarrollado y no permiten un alto nivel de autonomía personal, ya que el empleado tiene la obligación formal de seguir un plan de trabajo que ha sido adoptado normalmente como una rutina. Estas características hacen que este tipo de tareas no ayuden a desarrollar una buena motivación interna, que pudiera conducir a un mejor desempeño en el trabajo. En este contexto, tanto la motivación interna como la necesidad de logro deberán desarrollarse en el propio empleado, y ahí es donde las dimensiones mencionadas de la IE, capacidades intrapersonales y estado anímico general, juegan un papel clave. Aunque hay poca evidencia empírica en este tipo de trabajos, existen trabajos previos que analizan el impacto de ciertos rasgos de personalidad, que correlacionan con el modelo mixto de la IE, sobre el desempeño individual (valorado por el supervisor), encontrando influencia significativa en aspectos como la tenacidad (Joseph et al., 2015), que está conceptualmente próximo a la dimensión autoconciencia de la IE intrapersonal, o el rasgo extraversión, que es próximo y correlacionado con la dimensión estado anímico general.

Consecuentemente, pensamos que podría ser muy interesante dar un paso más allá en la relación entre la IE y el desempeño individual en la investigación futura, poniendo especial atención al efecto mediador de las características del tipo de trabajo que es desarrollado.

Acerca de la existencia de relación entre el desempeño individual y las dos dimensiones de la IE podemos afirmar que la IE como concepto es apropiado para explicar su influencia en el éxito en el trabajo. En estudios específicos previos, el análisis de factores de los ítemes han conducido a un número inferior de subescalas del sugerido por Bar-On en su modelo (McEnrue and Groves, 2006). Incluso Bar-On reconoció que puede ser estadísticamente correcto y teóricamente admisible como una alternativa a su modelo original. De hecho, otros investigadores (Matthews *et al.*, 2002) sugieren que la medida de la IE tiene sólo tres factores. De esta forma, como sigue la controversia acerca del número de dimensiones bajo el modelo de Bar-On, para nosotros es aceptable la estructura de modelo obtenida en nuestra investigación.

Como una de las principales contribuciones de nuestro trabajo a la investigación existente en este campo, hemos encontrado que algunas dimensiones del modelo mixto de la EI explican diferencias en el desempeño en el trabajo para puestos de baja cualificación, pero podemos aseverar que la IE no es la panacea para explicar el éxito, en términos de desempeño

individual en el trabajo, para cualquier tipo de posición. Esto tiene una influencia variable, que depende del trabajo desarrollado, de forma que no es un aspecto puramente cuantitativo. El impacto de las diferentes dimensiones de la IE variará dependiendo de las características del trabajo. Esto aporta nuevos matices que enriquecen el estudio de la IE en este tema, y abre interesantes posibilidades para la investigación futura.



De acuerdo con la investigación sobre la relación entre la IE y el nivel de compromiso afectivo, que fue presentada como objeto de la segunda hipótesis, no hemos encontrado una relación significativa. Además, pocos trabajos, como el de Askanasy and Daus (2002), encontraron previamente algunas relaciones indirectas. Entonces, la falta de significatividad en nuestro caso nos lleva a plantearnos si la causa fue el uso de una única empresa, donde las características de sus directivos pueden ser determinantes, o debido al sector elegido, donde a menudo el compromiso de los empleados a menudo se crea más hacia sus clientes que hacia la compañía, generando distorsiones sustanciales en la explicación del nivel de compromiso.

En contra de nuestra posición, otra corriente de pensamiento defiende la idea de que no hay un tipo de individuo comprometido, no parece ser cierto que determinados individuos estén más predispuestos que otros a comprometerse con una organización, en virtud de una configuración única de sus características personales (Guest y Dewe, 1991). Dado que esto es un aspecto controvertido, esta situación abre una línea futura de investigación con el objeto de verificar si la IE podría realmente explicar un mayor compromiso afectivo, sobre la base de diferentes tipos empresas. Esta línea de investigación es relevante puesto que, aunque fuera difícil actuar por parte de la empresa para desarrollar en el empleado estos rasgos ex ante que favorezcan su nivel de compromiso afectivo, al menos siempre podría hacer el esfuerzo de tratar de detectarlos en sus procesos de selección.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, confirmamos la relación positiva entre el compromiso afectivo y el desempeño individual, como era previsible. Lo más relevante es que la tercera hipótesis se soporta en esta investigación para el caso de posiciones de baja cualificación. Esto es consistente con los resultados que fueron obtenidos en investigaciones previas (Becker *et al.*, 1996; Carmeli and Freund, 2004; Chen *et al.*, 2006; Khan *et al.*, 2010; Jamal, 2011; Fu and Deshpande, 2014).



Los resultados de las investigaciones mencionadas encontraron evidencias empíricas de la relación entre el compromiso del empleado y el desempeño en el trabajo en diferentes contextos. Así, Fu y Deshpande (2014) utilizaron una muestra de empleados de una empresa aseguradora china, la mayor parte de ellos con grado universitario; Jamal (2011) utilizó una muestra de trabajadores malayos y paquistaníes de una empresa multinacional; la muestra de Khan et al. (2010) se componía de empleados de empresas petroleras y de gas paquistaníes; Chen et al. (2006) utilizaron una muestra de contadores de empresas taiwanesas y estadounidenses; Carmeli y Freund (2004) utilizaron una muestra de abogados israelíes; y Becker et al. (1996) tomaron trabajadores en activo de un conjunto de estudiantes recientemente graduados de una universidad americana.

En consecuencia, nuestra investigación aporta más evidencia empírica en las relaciones entre compromiso y desempeño en el trabajo, en particular para el caso de trabajadores de baja cualificación.

Como recomendación para los directivos, destacamos la importancia de conocer cómo ciertas emociones de los trabajadores -tales como la autoconciencia, autorrealización, asertividad, autoestima e independencia- y otras relacionadas con el estado anímico general -tales como la felicidad y el optimismo-, pueden influir sobre el desempeño en el trabajo. Estas capacidades son cruciales y, por tanto, los profesionales de recursos humanos tienen la posibilidad de ayudar a sus empleados a desarrollarlas dentro de un adecuado entorno de trabajo (Opengart, 2007). Después, para lograr la consistencia entre el nivel individual y el nivel de subsistema propuesto por Kidron et al. (2013), las acciones de la Dirección de Recursos Humanos deberían desarrollarse en este sentido. Como mencionan los autores en su mencionado trabajo, estas acciones pueden ayudar a entender la coordinación y las dinámicas de grupo, y de este modo, pueden mejorar la integración futura en grupos sociales.

Como limitaciones, en este trabajo hemos utilizado una medida de autoreporte de un modelo mixto, que presenta las mismas limitaciones que otros han atribuido a las medidas de autoreporte de capacidad (Joseph and Newman, 2010) como que pueden ser susceptibles al efecto de la deseabilidad social de la respuesta. Reconocemos que habría resultado muy útil utilizar una medida adicional de la IE basada en comportamientos.



En cualquier caso, de este trabajo se desprende el interés de continuar con algunas direcciones futuras de investigación. Una de las más importantes es el uso del nivel del comportamiento en lugar de las escalas de autoreporte para la medida de la IE para ver si los resultados son congruentes con los obtenidos en este trabajo.



También sería interesante contrastar la influencia de la IE en otros tipos de trabajos y empresas, diferenciando por ejemplo si se tratan de trabajos de *back office* o de *front office*, para identificar cuáles son las dimensiones de la EI que marcan las diferencias de desempeño individual en cada caso, o bien diferenciar entre trabajos con mayor y menor carga emocional.

En cualquier caso, estamos de acuerdo con planteamientos de autores como Ashkanasy y Daus (2005) que opinan que la investigación en IE continuará siendo un aspecto central de la investigación en comportamiento organizacional en el futuro previsible, y que el estudio de las emociones en las organizaciones que fue durante mucho tiempo ignorado, tiene en el estudio de las diferencias individuales en las variables de la IE, un enfoque adecuado para el trabajo de los investigadores.

### Referencias bibliográficas

Allen, N. and Meyer, J. (1990), "The measurements and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.

Angle, H.L. and Lawson, M.B. (1993), "Changes in affective and continuance commitment in times of relocation", *Journal of Business Research*, Vol. 26, pp. 3-15.

Angle, H.L. and Perry, J.L. (1983), "Organizational commitment: individual and organizational influences", *Work and Occupations*, Vol. 10, pp. 123-146.

Ashkanasy, N.M. and Daus, C. (2002), "Emotion in the workplace: The new challenge for managers", *Academy of Management Executive*, Vol. 16 No 1, pp. 76-86.

Ashkanasy, N.M. and Daus, C. (2005), "Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 441-452.

Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). "Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9, pp. 9-30.



Bar-On, R. (1988), *The development of an operational concept of psychological wellbeing*, Rhodes University, Grahamstown.

Bar-On, R. (1997a), *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical manual*, Multi-Health Systems, Toronto.

Bar-On, R. (1997b), "Development of the Bar-On EQ-I: a measurement of emotional and social intelligence," paper presented at the 105th Annual Convention of the American Psychological Association, Chicago.

Bar-On, R. (2000), "Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient inventory (EQ-I)", in Bar-On, R. and Parker, J. (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 363-388.

Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. and Gilbert, N.L. (1996), "Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications for Job Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No 2, pp. 464-482.

Boyatzis, R.E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley & Sons, New York.

Brackett, M.A. and Mayer, J.D. (2003), "Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 29, pp. 1147-1158.

Carmeli, A. and Freund, A. (2004), "Work commitment, job satisfaction, and job performance: An empirical investigation". *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 7 No 3, pp. 289-309.

Carmeli, A. and Josman, Z.E. (2006), "The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors", *Human Performance*, Vol.19 No. 4, pp. 403-419.

Chaudhry, A. A. and Usman, A. (2011), "An investigation of the relationship between employees' emotional intelligence and performance", *African Journal of Business Management*, Vol. 5 No 9, pp. 3556-3562.

Chen, J.C., Silverthorne, C. and Hung, J.Y. (2006), "Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 No 4, pp. 242-249.



Chiva, R. and Alegre, J. (2008), "Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability", *Personnel Review*, Vol. 37 No. 6, pp. 680-701.

Chughtai, A.A. (2013), "Linking affective commitment to supervisor to work", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 No 6, pp. 606-627.

Costello, A.B. and Osborne, J. (2005), "Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis", *Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10 No 7, pp. 173-178.

Danvila del Valle, I. and Sastre Castillo, M.A. (2010), "Inteligencia Emocional: una revisión de la investigación", *Cuadernos de Estudios Empresariales*, Vol. 20, pp. 107-126.

Dawda, D. and Hart, S.D. (2000), "Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students", *Personality and Individual Differences*, Vol. 28, pp. 797-812.

Dulewicz, V. and Higgs, M. (1998), "Can emotional intelligence be measured and developed?", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20 No 5, pp. 242-252.

Fu, W. and Deshpande, S.P. (2014), "The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company". *Journal of Business Ethics*, Vol. 124 No 2, pp. 339-349.

Gabel-Shenueli, G. and Dolan, S. (2011), "Do emotions matter?: The role of emotional intelligence competences in cross-cultural adjustment for

international assignment", *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 9 No 3, pp. 207-229.

Gardner, H. (1983)., *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, New York.



Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*, Basic Books, New York.

Goleman, D. (1998a), "What makes a leader?", *Harvard Business Review*, Vol. 76, pp. 93-104.

Guest, D. and Dewe, P. (1991), "Company of Trade Union: Which wins workers' allegiance? A study of commitment in the UK electronics industry", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 29, pp. 75-96.

Hackman, R.J. and Oldham, G.R. (1975), "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp. 159-170.

Hausknecht, J.P., Hiller, N.J. and Vance, R.J. (2008), "Work-unit absenteeism: effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time", *Academy of Management Journal*, Vol. 51 No 6, pp. 1223-1245.

Higgs, M. (2004), "A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centres", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No 4, pp. 442-454.

Higgs, M. and Rowland, D. (2002), "Does it need emotional intelligence to lead change?", *Journal of General Management*, Vol. 27, pp. 62-76.

Hopkins, M.M. and Bilimoria, D. (2008), "Social and emotional competencies predicting success for male and female executives", *Journal of Management Development*, Vol. 27 No 1, pp. 13-35.

Huang, X., Chan, S.C.H., Lam, W. and Nan, X. (2010), "The joint effect of leader-member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers in China", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, pp. 1124-1144.

Jamal, M. (2011), "Job stress, job performance and organizational commitment in a multinational company: An empirical study in two countries", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No 20, pp. 20-29.

Jamali, D., Sidani, Y. and Abu-Zaki, D. (2008), "Emotional intelligence and management development implications. Insights from the Lebanese context", *Journal of Management Development*, Vol. 27 No 3, pp. 348-360.

Jordan, P., Ashkanasy, N. and Hartel, C. (2002), "Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity", *Academy of Management Review*, Vol. 27, pp. 361-371.

Joseph, D.L. and Newman, D.A. (2010), "Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 No 1, pp. 54-78.

Joseph, D.L., Jin, J., Newman, D.A. and O'Boyle, E.H. (2015), "Why Does Self-Reported Emotional Intelligence Predict Job Performance? A Meta-Analytic Investigation of Mixed EI", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100 No 2, pp. 298-342.

Karimi, L., Leggat, S.G., Donohue, L., Farrell, G. and Couper, G.E. (2014), "Emotional rescue: The role of emotional intelligence and emotional labour on well-being and job-stress among community nurses", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 70 No 1, pp. 176-186.

Khan, M.R., Ziauddin, J.F. and Ramay, M.I. (2010), "The impacts of organizational commitment on employee job performance", *European Journal of Social Sciences*, Vol. 15 No 3, pp. 292-298.

Kidron, A., Tzafrir, S.S., Meshulam, I. and Iverson, R.D. (2013), "Internal integration within human resource management subsystems", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 No 6, pp. 699-719.

Kunnanatt, J.T. (2004), "Emotional Intelligence: The New Science of Interpersonal Effectiveness", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15 No 4, pp. 489-495.

Law, K.S., Wong, C.S., Huang, G. and Li, X. (2008), "The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and



development scientists in China", *Asia Pacific Journal Management*, Vol. 25, pp. 51-69.

Longhorn, S. (2004), "How emotional intelligence can improve management performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 No 4, pp. 220-230.



Mandell, B. and Pherwani, S. (2003), "Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17 No 3, pp. 387-404.

Matthews, G., Zeidner, M. and Roberts, R. (2002), *Emotional intelligence: Science and myth*, MIT Press, Cambridge.

Mayer, J.D., Caruso, D.R. and Salovey, P. (2000), "Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence", *Intelligence*, Vol. 27, nº 4, pp. 267-298.

Mayer, J.D., Salovey, P. and Caruso, D.R. (2004), "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications" *Psychological Inquiry*, Vol. 15 No 3, pp. 197-215.

Mayer, J. D. and Salovey, P. (1997), "What is emotional intelligence?", in Salovey, P. and Sluyter, D.J. (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, Basic Books, New York, pp. 3-31.

McEnrue, M. P. and Groves, K. (2006), "Choosing Among Tests of Emotional Intelligence: What Is the Evidence? ", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 17 No 1, pp. 9-42.

Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982), *Employee-Organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, Academic Press, New York.

Nikolaou, I. and Tsaousis, I. (2002), "Emotional intelligence and occupational stress", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 10 No 4, pp. 327-342.



Opengart, R. (2007), "Emotional Intelligence in the K-12 Curriculum and its Relationship to American Workplace Needs: A Literature Review", *Human Resource Development Review*, Vol. 6 No 4, pp. 442-458.

Pearce, J. and Porter, L. (1986), "Employee responses to formal performance appraisal feedback", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 211-218.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulain, P.V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 603-609.

Prentice, C. and King, B. (2011), "The influence of emotional intelligence on the service performance of casino frontline employees", *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 11, pp. 49-66.

Rangarajan, R. and Jayamala, C. (2014), "Impact of Emotional Intelligence on Employee Performance-An Epigrammatic Survey", *Sumedha Journal of Management*, Vol. 3 No 1, pp. 76-81.

Rego, A., Godinho, L., McQueen, A. and Cunha, M. (2010), Emotional intelligence and caring behaviour in nursing. *The Service Industries Journal*, Vol. 30 No 9, pp. 1419-1437.

Roberts, R.D., Zeidner, M. and Matthews, G. (2001), "Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions", *Emotion*, Vol. 1, pp. 196-231.

Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990), "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9 No 3, pp. 185-211.

Salovey, P. and Mayer, J.D. (1997), *Educational Development and Emotional Intelligence*, Basic Books, New York.

Shahzad, K., Sarmad, N., Abbas, M. and Khan, M.A. (2011), "Impact of Emotional Intelligence (EI) on employee's performance in telecom sector of Pakistan", *African Journal of Business Management*, Vol.5 No 4, pp. 1225-1231,

Spencer, L. and Spencer, S. (1993), *Competence at Work*. John Wiley, New York.



Strang, K.D. (2007), "Examining effective technology project leadership traits and behaviors", *Computers in Human Behavior*, Vol. 23, pp. 424-462.

Sutton, R.I. (1991), "Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 245-268.



Tett, R., Fox, K. and Wang, A. (2005), "Development and validation of a self-report measure of emotional intelligence as a multidimensional trait domain", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 31, pp. 859-888.

Thorndike, E.L. (1920), "Intelligence and its uses", *Harper's Magazine*, Vol. 140, pp. 227-235.

Vakola, M., Tsaousis, I. and Nikolaou, I. (2004), "The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No 2, pp. 88-110.

Van Rooy, D.L., Viswesvaran, C. and Pluta, P. (2005), "An Evaluation of Construct Validity: What Is This Thing Called Emotional Intelligence?", *Human Performance*, Vol. 18 No 4, pp. 445-462.

Vinchur, A.J., Schippmann, J.S., Switzer, F.S. and Roth, P.L. (1998). "A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, pp. 586-597.

Watkin, C. (2000), "Developing emotional intelligence", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8 No 2, pp. 89-92.

Wong, C.S. and Law, K.S. (2002), "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", *The Leadership Quarterly*, No 13, pp. 243-274.

Wong, C.S. and Law, K.S. (2005), "The interaction effect of emotional intelligence and emotional labor on job satisfaction: A test of Holland's classification of occupations", in Härtel, C.E.J., Zerbe, W.J. and Ashkanasy, N.M. (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 235-250.

Yücel, I. (2012), "Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical

Study", *International Journal of Business and Management*, Vol. 7 No 20, pp. 44-58.

