

*Nivel de Inteligencia Emocional del líder funcional y su relación con la salud emocional; Estudio exploratorio en una organización guipuzcoana del sector servicios*

Haizea Antolin Rubio

[hantolin@uoc.edu](mailto:hantolin@uoc.edu)

Tutor/a: José Antonio Climent

30/01/2022

*“Conocerse a sí mismo es el principio de toda sabiduría”*

*– Aristóteles –*

*“No basta con alcanzar la sabiduría, es necesario saber utilizarla”*

*– Marco Tulio Cicerón –*

*“Quien no comprende una mirada tampoco comprenderá una larga explicación”*

*– Proverbio árabe –*

## **Resumen / Abstract**

A raíz de la situación pandémica suscitada a raíz del Covid-19, las organizaciones en general y las dedicadas al sector servicios en particular han venido sufriendo innumerables inconvenientes – tanto personales como laborales – a la hora de poder llevar a cabo sus funciones con normalidad. A consecuencia de las limitaciones de horario, las continuas restricciones de aforo, las innumerables “olas” de contagio, etc., sobrevenidas por este contexto, no es de extrañar que el personal dedicado al trato al público tenga sus emociones cada vez más a flor de piel, con lo que ello puede suponer en su *inteligencia emocional*, *bienestar* y *satisfacción laboral*. Por ello, el objetivo de este trabajo es relacionar las tres variables mencionadas, utilizando como muestra la plantilla de oficina de una empresa del sector servicios dedicada a proporcionar personal auxiliar en todo tipo de recintos y eventos a lo largo del territorio de Guipúzcoa como *líderes funcionales* dentro de la organización; para así, obtener una “radiografía” de la situación actual y poder advertir las dificultades o deficiencias de la misma – teniendo en cuenta también las diferencias que puedan existir entre la temporada alta y la temporada baja en la que prestan servicios –. Las herramientas propuestas para llevar a cabo esta relación serían la utilización de tres cuestionarios previamente abalados científicamente como son: el *Test de Inteligencia Emocional (MSCEIT)*, el *Cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG)* y el *Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82*. Apoyándonos tanto en la literatura revisada – parte teórica –, como en el resultado de esta investigación – parte metodológica –, este trabajo consigue relacionar de forma directa y positiva la *inteligencia emocional*, el *bienestar laboral* y la *satisfacción laboral* – teniendo en cuenta las dos dimensiones de esta última – de los *líderes* funcionales de esta organización.

*Palabras clave: inteligencia emocional, bienestar laboral, satisfacción laboral, líderes organizacionales y sector servicios.*

As a result of the Covid-19 pandemic, organisations in general and those working in the service sector in particular have been experiencing innumerable difficulties – both personal and occupational – in carrying out their functions normally. As a result of time constraints, continuous seating restrictions, countless “waves” of contagion, etc., which have arisen in this context, it is not surprising that staff dealing with the public have their emotions more and more exposed, with what this can mean for their *emotional intelligence*, *well-being* and *job satisfaction*. Therefore, the goal of this study is to relate the three variables mentioned, using as sample the office staff of a company in the service sector dedicated to providing auxiliary staff in all types of venues and events throughout the territory of Gipuzkoa as *functional leaders* within the organization; in this way to obtain an “X-ray” of the current situation and to be able to notice the difficulties or deficiencies of the same – also taking into account the differences that may exist between the

high and low season in which they provide services –. The proposed tools to carry out this relationship would be the use of three questionnaires previously tested scientifically, such as the *Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*, the *General Work Well-being Questionnaire (qBLG)* and the *Job Satisfaction Questionnaire S4/82*. Based on both the literature reviewed – theoretical part – and the results of this research – methodological part –, this work manages to directly and positively relate *emotional intelligence*, *job well-being* and *job satisfaction* – taking into account the two dimensions of the latter – of the functional leaders of this organization.

*Keywords: Emotional intelligence, job well-being, job satisfaction, organizational leaders and service sector.*

**ÍNDICE**

<b>Abreviaturas .....</b>	<b>1</b>
<b>Cuadros .....</b>	<b>1</b>
<b>Tablas .....</b>	<b>1</b>
<b>Gráficos .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivo y alcance .....</b>	<b>4</b>

**PARTE I. MARCO TEÓRICO**

<b>CAPÍTULO 1.- LIDERAZGO .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.- Introducción al Liderazgo.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Conceptualización de Líderes y Liderazgo .....</b>	<b>6</b>
1.2.1 <i>¿Qué es un líder?</i> .....	7
1.2.2 <i>Liderazgo y sus definiciones.</i> .....	7
<b>1.3 Tipos de líderes .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Características de los líderes.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Teorías de liderazgos .....</b>	<b>10</b>
1.5.1 <i>Teoría de los rasgos</i> .....	10
1.5.2 <i>Teoría conductual</i> .....	11
1.5.3 <i>Teoría del Modelo Integrativo del Liderazgo</i> .....	11
1.5.4 <i>Teoría del Gen del Liderazgo</i> .....	12
<b>1.6 Estilos de Liderazgo .....</b>	<b>12</b>
1.6.1 <i>El Liderazgo Transformacional</i> .....	12
1.6.2 <i>El Liderazgo Transaccional</i> .....	13
1.6.3 <i>El Liderazgo Laissez Faire</i> .....	14
<b>1.7 Conclusiones .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 2.- INTELIGENCIA EMOCIONAL .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Introducción .....</b>	<b>15</b>

<b>2.2 Evolución conceptual de la Inteligencia Emocional .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 La inteligencia y las emociones .....</b>	<b>17</b>
2.2.1 <i>Concepto de inteligencia</i> .....	18
1.2.2 <i>Concepto de emoción</i> .....	19
<b>2.4 Inteligencia Emocional vs. Inteligencia Cognitiva .....</b>	<b>20</b>
2.4.1 <i>La Inteligencia Emocional</i> .....	20
2.4.1.1 Principales teorías de la Inteligencia Emocional.....	21
2.4.1.2 Instrumentos para la medición de la Inteligencia Emocional .....	22
2.4.2 <i>Inteligencia Cognitiva y Coeficiente Intelectual</i> .....	23
2.4.2.1 Coeficiente Intelectual: desempeño y éxito laboral .....	24
<b>2.5 Principales modelos teóricos de Inteligencia Emocional.....</b>	<b>25</b>
2.5.1 <i>Modelo de Capacidad o de Habilidad de Salovey y Mayer</i> .....	25
2.5.1.1 Medidas de evaluación de la Inteligencia Emocional en el Modelo de Capacidad. 27	
A.- <i>Medidas de Autoinforme basadas en la formulación de Salovey y Mayer</i> .....	27
B.- <i>Medidas de Habilidad o de Ejecución basadas en la formulación de Salovey y Mayer</i>	
.....	27
2.5.2 <i>Modelo de Competencias Emocionales de Goleman</i> .....	29
2.5.2.1 Medidas de evaluación de la Inteligencia Emocional en el Modelo de	
Competencias.....	29
2.5.3 <i>Modelo de Inteligencia Emocional y Social de Bor-On</i> .....	30
2.5.3.1 Medidas de evaluación de la Inteligencia Emocional en el Modelo de Bar-On. ....	31
<b>2.6 La Inteligencia Emocional en las Organizaciones .....</b>	<b>31</b>
2.6.1 <i>Cómo influyen las emociones en el trabajo</i> .....	31
2.6.2 <i>La importancia de un líder emocionalmente inteligente</i> .....	32
<b>2.7 Conclusiones .....</b>	<b>33</b>
 <b>CAPÍTULO 3.- BIENESTAR LABORAL .....</b>	 <b>34</b>
<b>3.1 Introducción al concepto de Bienestar y Bienestar Laboral .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Bienestar Subjetivo y Bienestar Psicológico .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 El Bienestar Laboral en las Organizaciones .....</b>	<b>37</b>
3.3.1 <i>Dimensiones del Bienestar Laboral</i> .....	37
3.3.2 <i>Factores que influyen en el Bienestar Laboral</i> .....	38
3.3.3 <i>Bienestar Laboral y Compromiso organizacional</i> .....	40
3.3.4 <i>Bienestar Laboral y Ventaja Competitiva</i> .....	41
<b>3.4 Relación entre el Bienestar Laboral y la Inteligencia Emocional .....</b>	<b>42</b>
<b>3.5 Conclusiones .....</b>	<b>42</b>
 <b>CAPÍTULO 4.- SATISFACCIÓN LABORAL.....</b>	 <b>43</b>

<b>4.1 Introducción al concepto de Satisfacción Laboral .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2 La Motivación .....</b>	<b>44</b>
<b>4.3 Satisfacción Laboral .....</b>	<b>45</b>
4.3.1 <i>Teorías de la Satisfacción Laboral .....</i>	45
4.3.1.1 Teorías de Contenido.....	45
A.- <i>Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) .....</i>	45
B.- <i>Teoría de la motivación-higiene de Herzberg (1959).....</i>	46
4.3.1.2 Teorías de Proceso .....	47
A.- <i>Teoría de las expectativas de Vroom (1964) .....</i>	47
B.- <i>Teoría de la equidad de Adam (1963).....</i>	47
4.3.2 <i>Indicadores de la Satisfacción Laboral .....</i>	48
4.3.3 <i>Satisfacción Laboral e Insatisfacción Laboral.....</i>	49
4.3.4 <i>Dimensiones de la Satisfacción Laboral .....</i>	49
<b>4.4 Relación entre Inteligencia Emocional y Satisfacción Laboral.....</b>	<b>50</b>
<b>4.5 Satisfacción Laboral y Liderazgo .....</b>	<b>51</b>
<b>3.6 Conclusiones .....</b>	<b>51</b>

## PARTE II.- PARTE METODOLÓGICA

<b>CAPÍTULO 5.- METODOLOGÍA .....</b>	<b>53</b>
<b>5.1 Contexto de la investigación.....</b>	<b>53</b>
<b>5.3 Objetivos de la investigación e hipótesis .....</b>	<b>54</b>
5.3.1 <i>Objetivos.....</i>	54
5.3.2 <i>Hipótesis .....</i>	54
<b>5.4 Tamaño muestras y procedimiento .....</b>	<b>55</b>
5.1.1 <i>Muestra.....</i>	55
5.1.2 <i>Procedimiento .....</i>	55
<b>5.4 Cuestionarios como instrumentos para la obtención de información.....</b>	<b>56</b>
5.4.1 <i>Test de Inteligencia Emocional de Mayer, Salovey y Caruso (MSCEIT):.....</i>	56
5.4.2 <i>Cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG): .....</i>	58
5.4.3 <i>Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82: .....</i>	59
<b>CAPÍTULO 6.- RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>
<b>6.1 Datos descriptivos .....</b>	<b>61</b>
<b>6.2. Resultados del Test de Inteligencia Emocional.....</b>	<b>61</b>
<b>6.3 Resultados del Cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG) .....</b>	<b>63</b>

<b>6.4 Resultados del Cuestionario de Satisfacción General S4/82 .....</b>	<b>66</b>
<b>6.5 Resultados relacionando las tres variables estudiadas .....</b>	<b>70</b>
<b>CAPÍTULO 7.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>80</b>

## **ANEXOS**

<b>ANEXO I.- Test IE - MSCEIT .....</b>	<b>I</b>
<b>ANEXO II.- Cuestionario BL- qBLG .....</b>	<b>IV</b>
<b>ANEXO III.- Cuestionario de SL S4/82 .....</b>	<b>VII</b>



## Abreviaturas

- IE (Inteligencia Emocional)
- BL (Bienestar Laboral)
- SL (Satisfacción Laboral)
- BP (Bienestar Psicológico)
- EC (Efectos Colaterales)

## Cuadros

- Cuadro 1.- Tipos de líderes
- Cuadro 2.- Habilidades Atribuidas a la Inteligencia Emocional
- Cuadro 3.- Instrumentos de medición de la Inteligencia Emocional
- Cuadro 4.- Tipos de Bienestar
- Cuadro 5.- Dimensiones del Bienestar Laboral
- Cuadro 6.- Factores y Categorías de Bienestar Laboral
- Cuadro 7.- Teorías de contenido (SL)
- Cuadro 8.- Respuestas correctas en el MSCEIT – Manejo Emocional
- Cuadro 9.- Resultado de puntuaciones totales (IE)
- Cuadro 10.- Dimensiones y Subdimensiones del (qBLG)
- Cuadro 11.- Baremo de puntuaciones máx. y mín. posibles en cada dimensión (qBLG).
- Cuadro 12.- Áreas de Satisfacción Laboral
- Cuadro 13.- Baremo de puntuaciones máx. y mín. de SL y áreas específicas
- Cuadro 14.-Equiparación de las puntuaciones a la escala tipo Likert

## Tablas

- Tabla 1: Muestra de la plantilla de oficina
- Tabla 2: Puntuaciones obtenidas en el Test de Inteligencia Emocional (MSCIET)
- Tabla 3: Puntuación de Bienestar Laboral de la plantilla de oficina
- Tabla 4: Puntuación de Bienestar Laboral de la plantilla de oficina en Temporada Alta
- Tabla 5: Puntuación de Bienestar Laboral de la plantilla de oficina en Temporada Baja
- Tabla 6: Puntuación de la plantilla de la oficina en el S4/82
- Tabla 7: Puntuación de la plantilla de la oficina en el S4/82 en Temporada Alta
- Tabla 8: Puntuación de la plantilla de la oficina en el S4/82 en Temporada Baja
- Tabla 9: Equiparación de la puntuación obtenida de la plantilla de la oficina en el S4/82
- Tabla 10: Equiparación de la puntuación obtenida de la plantilla de la oficina en el S4/82 en Temporada Alta
- Tabla 11: Equiparación de la puntuación obtenida de la plantilla de la oficina en el S4/82 en Temporada Baja
- Tabla 12: Satisfacción Laboral de la plantilla de oficina
- Tabla 13: Satisfacción Laboral de la plantilla de oficina en Temporada Alta

- Tabla 14: Satisfacción Laboral de la plantilla de oficina en Temporada Baja
- Tabla 15: Relación de las tres variables en el momento de realizar el cuestionario
- Tabla 16: Relación de las tres variables en Temporada Alta
- Tabla 17: Relación de las tres variables en Temporada Baja
- Tabla 18: Puntuaciones Totales
- Tabla 19: Puntuaciones Totales en Temporada Alta
- Tabla 20: Puntuaciones Totales en Temporada Baja

## **Gráficos**

- Gráfico 1: IE. Puntuaciones Medias y Totales por persona
- Gráfico 2: Manejo de emociones propias y ajenas por persona
- Gráfico 3: Bienestar Psicosocial por Temporadas
- Gráfico 4: Efectos Colaterales por Temporada
- Gráfico 5: Escalas de Bienestar Psicosocial
- Gráfico 6: Escalas de Efectos Colaterales
- Gráfico 7: Satisfacción Laboral por Temporada (puntuación)
- Gráfico 8: Factores 1 y 2 de la Satisfacción Laboral
- Gráfico 9: Factores 3 y 4 de la Satisfacción Laboral
- Gráfico 10: Factores 5 y 6 de la Satisfacción Laboral
- Gráfico 11: IE, BL, SL en la Plantilla de Oficina
- Gráfico 12: IE, BL, SL en la Plantilla de Oficina en Temporada Alta
- Gráfico 13: IE, BL, SL en la Plantilla de Oficina en Temporada Baja
- Gráfico 14: IE, BL, SL en la Plantilla de Oficina por Temporada

## INTRODUCCIÓN

Tras todos los cambios que la Covid-19 ha generado en el mundo entero, y especialmente en las empresas del sector servicios, este trabajo aborda la problemática de la gestión de las emociones en las organizaciones – concretamente por parte de sus *líderes* – y su relación con las variables de bienestar y *satisfacción laboral*. Puesto que, los cambios, modificaciones y restricciones sufridas tanto en nuestra vida personal como laboral a lo largo de estos años, sin duda, deja la curiosidad de ver realmente hasta qué punto se han podido ver afectadas nuestras capacidades para percibir y asimilar las emociones propias y las de los que nos rodean; así como si realmente las circunstancias actuales han variado y en qué modo el bienestar y la satisfacción que los trabajadores sienten a la hora de realizar sus funciones.

Para ello, este Trabajo de Fin de Máster pretende arrojar luz sobre estas cuestiones estructurando el trabajo en dos partes, de la manera que sigue:

Primero, el trabajo de investigación presentado pretende abordar, desde un *marco teórico*, los principales conceptos de interés, separándolos en cuatro capítulos diferentes: el *Liderazgo*, la *Inteligencia Emocional (IE)*, el *Bienestar Laboral (BL)* y la *Satisfacción Laboral (SL)*; viéndose en cada uno de estos las nociones básicas necesarias para familiarizar al lector con los conceptos posteriormente a tratar.

Después, en una segunda *parte metodológica*, se realiza la investigación empírica central de este trabajo, utilizando diversos instrumentos de medida para cada variable mencionada. En esta parte, se explican los objetivos del trabajo, las hipótesis que se realizan entorno al mismo, así como el procedimiento que se ha seguido para alcanzar los resultados analizados posteriormente.

### Justificación

La presente investigación pretende analizar la influencia de la *Inteligencia Emocional* de los *líderes* en organizaciones en relación con sus niveles de *Bienestar* y *Satisfacción Laboral*, basándose para ello en los datos recogidos en una organización guipuzcoana del sector servicios en la que sus *líderes funcionales* han podido sentir una gran carga emocional a lo largo de estos años a consecuencia de los cambios acaecidos por la Covid-19. Puesto que, abordando en el presente trabajo variables que han sido ampliamente estudiadas por la comunidad científica a lo largo de los años, a partir de la literatura revisada no se han podido apreciar estudios que interrelacionen el conjunto de las tres variables mencionadas en éste, estando la mayoría centrados en relacionar la *inteligencia emocional* con una de las otras dos variables: *bienestar laboral* o *satisfacción laboral*; o bien, éstas dos últimas entre sí. Además, las circunstancias pandémicas actuales generan dudas que no se habían planteado con anterioridad. Para nuestra investigación, se han utilizado diferentes instrumentos de medición para cada variable: el *Mayer*

Salovey & Caruso *Emotional Intelligent Test (MSCEIT)*, el *Cuestionario de Satisfacción Laboral General (qSLG)* y el *Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82* –.

Sabemos que las personas son las que realmente marcan la diferencia en las organizaciones. De hecho, sus *líderes* pueden llegar a tener y desarrollar distintas habilidades y capacidades para entender las circunstancias personales e individuales de su personal, pudiendo ser ésta la razón de las diferencias en cuanto a los recursos humanos valiosos que se generan en las empresas. En el presente trabajo, podríamos establecer una relación entre las tres variables mencionadas ya que, haciendo un uso adecuado de las emociones, puede abrirse la puerta a una modalidad de *bienestar laboral* en la que se pueda desarrollar un ambiente laboral que permita a cada *líder* y trabajador aportar a la organización sus fortalezas, aptitudes y virtudes; pero, también, poder entender las debilidades y dificultades particulares de los mismos, e intentar transformarlas en ventajas y fortalezas que les darían un valor añadido.

Por otra parte, también podríamos decir que la calidad de la relación entre los *líderes funcionales* y los trabajadores puede derivar en una mayor satisfacción de estos últimos, ya que, estudios han manifestado que los *líderes* tienen una influencia sustancial sobre los estados emocionales de los empleados y que esta influencia puede ayudar u obstaculizar su desempeño. En este sentido, la *inteligencia emocional* se relaciona con las capacidades socioemocionales que un *líder* podría tener para generar recursos humanos valiosos. Además, también se ha podido demostrar que el *liderazgo* ejerce una influencia positiva y significativa en variables como la *satisfacción laboral* y el *clima laboral*.

Por lo tanto, con el estudio de la *inteligencia emocional* en las organizaciones podrían preverse las relaciones que los trabajadores podrían tener en un determinado grupo donde su responsable puede hacer que el resto se sienta más satisfecho y realizado con su trabajo, además de mejorar el entorno y contexto de trabajo de los mismos.

## **Objetivo y alcance**

El objetivo de este trabajo es interrelacionar las tres variables abordadas en el *marco teórico* de la investigación. Esto es, como *objetivo principal*, este trabajo pretende relacionar la *Inteligencia Emocional* que muestran los *líderes funcionales* de una organización dedicada a la prestación de servicios auxiliares a lo largo de todo el territorio de Guipúzcoa, con la salud de los mismos, reflejada en las variables de *Bienestar Laboral* y *Satisfacción Laboral*.

En segundo lugar, se pretende *obtener una “radiografía” de la situación actual de la empresa* para, así, poder apreciar deficiencias en alguna de las variables estudiadas que puedan derivar en una pobre gestión de las emociones de sus *líderes* y, por ende, prever una mala relación con sus compañeros y subordinados que derive a su vez, en bajos índices de *bienestar y satisfacción laboral* – con las consecuencias negativas que estos resultados conllevarían para la

organización en su conjunto –. Pudiendo con ello, establecer unos planes de intervención acordados a los aspectos que se deseen mejorar dentro de la empresa.

En organizaciones del sector servicios y, concretamente, en las que se dedican a proporcionar personal para cubrir diferentes eventos, a raíz de la situación derivada estos últimos años por el Covid-19, han estado sufriendo numerosos cambios tanto en su forma de actuar – control de aforos, restricciones de movilidad, cambios en la manera de proceder con los clientes, toques de queda que limitaban los horarios previstos, etc. –, como en su organización interna – cubrir vacantes provocadas por confinamientos de trabajadores positivos, incorporación paulatina a la oficina de los *líderes* que se encontraban teletrabajando o en ERTE, cambios repentinos en las peticiones de los clientes – organizadores de eventos –, etc. –. A causa de lo mencionado, los *líderes* de estas organizaciones deben haber sufrido o acumulado mucho estrés a lo largo de todos estos meses, pudiendo llevar sus emociones al límite y provocar tensiones – tanto entre los propios *líderes* como con sus trabajadores – que no benefician a la organización en su conjunto, a su *bienestar laboral*, ni a su *satisfacción laboral*. Por lo tanto, en este Trabajo de Fin de Máster, con el estudio de la *Inteligencia Emocional* en este tipo de organizaciones, lo que se pretende es ver cómo se encuentran emocionalmente sus *líderes* y qué relación pueden tener con la *Satisfacción* y el *Bienestar Laboral* de sus integrantes.

## **PARTE I. MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO 1.- LIDERAZGO**

El siguiente capítulo tiene como objetivo familiarizar al lector de este trabajo con el término del *Liderazgo* dentro de las organizaciones, así como revelar la importancia de los *líderes funcionales* dentro de las mismas. Para ello, a continuación, se conceptualizarán los términos pertinentes, se mencionarán algunos de los tipos de *líderes* que pueden darse dentro de una empresa, las características de los mismos, así como las distintas teorías y estilos de *liderazgo* presentados por diversos autores.

#### **1.1.- Introducción al Liderazgo**

El *liderazgo* ha formado parte del ser humano y sus necesidades desde sus inicios, evolucionando en muchas facetas diferentes. Desde la necesidad de tener buenos cazadores que dirigiesen las partidas de caza e instruyesen a futuras generaciones para garantizar la supervivencia de la especie, pasando por guerreros o generales fuertes e influyentes que guiaban a sus tropas hacia batallas imposibles; filósofos, intelectuales y religiosos que llenaban espiritualmente a sus seguidores; etc., hasta llegar a hoy día. Por lo tanto, no es de extrañar que el *liderazgo* sea una de las inquietudes más antiguas del mundo – Bass (1990) – y uno de los temas más discutidos de las últimas décadas – Podolny, Khurana, & Hill-Popper (2005) citado por Serrano & Portalanza (2014) –.

En esta línea y siguiendo lo que manifestó Avolio (2010), el término *liderazgo* y todo lo que este conlleva – tipología, teorías, *líderes*, etc. – ha sido investigado de manera cada vez más interdisciplinaria, no solo por sociólogos, psicólogos, filósofos, educadores o teóricos del *management*; sino que, también ha captado la atención de genetistas, biólogos, químicos, etc., por haberse debatido durante años si el *liderazgo* sería o no una competencia que pueda ser aprendida y desarrollada o, exclusivamente se trataría de una característica personal inherente a ciertas personas – Chiavenato (2009) –, hecho al que responden Serrano & Portalanza (2014) afirmando que “*actualmente está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje*”. Por lo tanto, cualquier persona que lo desee podría convertirse en un *líder* si consigue reunir una serie de características que veremos más adelante en este capítulo.

#### **1.2 Conceptualización de Líderes y Liderazgo**

A continuación, en este punto trataremos de arrojar luz sobre los términos de *líder* y de *liderazgo*.

### 1.2.1 ¿Qué es un líder?

Como hemos dicho en el apartado anterior, el ser humano ha tenido *líderes* o imágenes de *líderes* desde incluso antes de las civilizaciones antiguas. Hoy en día, si acudimos a la Real Academia de la Lengua Española<sup>1</sup>, ésta nos define *líder* de una forma un tanto genérica, como “*una persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad*”. Sin embargo, para el presente trabajo, nos centraremos en la persona del *líder* en el ámbito organizacional.

En este sentido, podríamos recoger la definición que Cuebas, Escobar, Cabeza & León (2018) plantean sobre el *líder*; viéndolo como una persona que contaría con un perfil que lo haría destacar entre el resto de la organización, teniendo una habilidad mental superior que le permitiría obtener una estabilidad y madurez emocional notables – lo que en este trabajo podríamos llamar *Inteligencia Emocional* –, favoreciendo así su habilidad para la resolución de problemas y logro de las metas interpuestas. Siempre teniendo presente una empatía y carisma sobresalientes que le darán la oportunidad de relacionarse eficazmente en todas las esferas de la organización – tanto con sus compañeros, subordinados o con sus superiores –.

Por lo tanto, reuniendo estas características, el *líder* puede ser una **persona competente que tiene la capacidad de poder influir sobre otras personas** – generalmente los subordinados que integran su equipo –, **llevándolas a alcanzar metas y objetivos, obteniendo a su vez un beneficio grupal**.

Sin embargo, esta descripción de *líder* ofrecida por Cuebas, Escobar, Cabeza & León (2018), no siempre se corresponde con los *líderes funcionales* o con el comportamiento que estos efectivamente tienen en algunas organizaciones. Por eso, más adelante diferenciaremos los *tipos de líderes* que podemos encontrarnos dependiendo de su comportamiento.

### 1.2.2 Liderazgo y sus definiciones

El *liderazgo*, tema de gran interés y papel fundamental en muchas organizaciones, es un término que ha sido definido a lo largo de los años por muchos autores diferentes, teniendo casi siempre como denominador común la vinculación del término con la capacidad de influir en otros que, normalmente, deciden dejarse influenciar o seguir a esa persona que los guía; siendo considerado como una inspiración o referencia para el grupo de seguidores.

Francisco Gil, citado por Rosero, & González (2017), en este sentido define el *liderazgo* como “*el proceso en el que se emplean distintos recursos de poder para influir en las conductas de otros de acuerdo con las necesidades y al objetivo compartido de un grupo*” – Gil (2005:289) –. Para Henry Mintzberg, citado por Gómez (2008), el papel más importante de un *líder* consistiría en influir en otros para lograr con entusiasmo los objetivos que se hayan planteado – Mintzberg

---

<sup>1</sup> Término buscado en la web de la RAE a 26 de diciembre de 2021: <https://dle.rae.es/l%C3%ADder>



(1980) –. Para Escandón & Hurtado (2016:138), el *liderazgo* constituiría “la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas”. Robbins (2004:310) por su parte, aporta una definición más enfocada al *líder* organizacional, indicando que el *liderazgo* es “la capacidad de influir en el grupo para que se logren las metas propuestas en una organización”.

Por otro lado, sería conveniente, vista la importancia que tiene el mencionado concepto dentro de las organizaciones, diferenciar dentro de las acciones de *liderazgo*, aquellas propiamente administrativas de las que le son inherentes a la figura de *líder*.

Ejemplo de ello serían Hotgetts y Altman, quienes aseguran que la *administración* sería el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas; mientras que el *liderazgo*, sería el proceso de influir en esas personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta u objetivos específicos – siendo el *liderazgo* parte de las funciones administrativas del administrador –. Además, estos autores aseguran que dicha influencia a ejercer por parte del *líder* estaría determinada por *dos factores*: por un lado, por la posición del poder del *líder* como autoridad formal y, por otro, de la disposición del subordinado al obedecer o seguir las instrucciones del *líder* – Gómez (2008) –.

Por lo tanto, se podría concluir diciendo que existe un cierto consenso por parte de los diferentes autores en que el ***liderazgo*** tiene como fin último la **consecución de objetivos y metas, mientras se procura una motivación y desarrollo personal de los integrantes del equipo o grupo**. Por último, decir que todas las definiciones mencionadas guardarían una estrecha relación con el sentido original de la palabra “*líder*”, proveniente de *laed* – “*senda, ruta, curso de un barco en el mar, trayecto*” –; pudiendo traducirse en que el *líder*, efectivamente, es el encargado de acompañar a las personas que dependen de él en un trayecto, con el fin de guiarla hacia su destino, que sería la consecución de objetivos comunes – Gómez (2008) y Uzurriaga, Osorio & Arias (2020) –.

### 1.3 Tipos de líderes

Como hemos adelantado en el apartado ¿*Qué es un líder?*, se pueden diferenciar varios tipos de *líderes* según su comportamiento hacia el grupo o equipo que lideran. Por un lado, Torcat (2009), citado por Cuevas, Escobar, Cabeza & León (2018), habla de *líderes disonantes* y *líderes resonantes*. El primero, trataría de un *líder* desconectado de los sentimientos del equipo; mientras que, el segundo, sí que sintonizaría con los sentimientos de las personas que lidera. Por otro lado, Goleman, Boyatzis y McKee (2017), en su libro electrónico plantean seis tipos o estilos de *líderes* diferentes:

Primero, el que denominan *líder autoritario*, no muy impactante para sus seguidores pero que con sus actos acabaría por destruir la motivación de aquellos a los que pretende liderar. Podría utilizarse en ciertas situaciones, teniendo siempre en cuenta que suelen derivar en una falta de compromiso por parte de sus seguidores. En segundo lugar, el *líder democrático*, el cual no



sería muy relevante en las acciones del grupo, delegando en su equipo la capacidad de decidir aspectos relevantes de su estrategia. Podría ser recomendable para situaciones carentes de importancia, incluso bueno para potenciar y favorecer la confianza en el equipo; pero sin abusar de esta delegación. El *líder afiliativo* por su parte sería una persona familiar y cercana con sus seguidores; muy eficaz para con el compromiso de los subordinados, pero ineficaz en el impacto que este debe tener en ellos. Suele ser una buena opción para grupos en formación inicial, pero no recomendable para mantenerse en el tiempo, ya que, la figura de *líder* podría difuminarse entre el resto de los compañeros.

En cuarto lugar, el *líder timonel* – asimilado al *líder autoritario* –; sabría lo que hay que hacer en cada momento, así como monitorizar, corregir y dirigir a los integrantes de su equipo. Eficaz en momentos de mayor estrés, pudiendo encauzar el ritmo y los planes o estrategias deseadas, pero no sería un estilo para ejercer de forma continua. Después, presentan el *líder coaching*, el cual sacaría lo mejor de su equipo valiéndose de sus habilidades para que sea el equipo el que vaya creciendo, aprendiendo y cuestionándose entre ellos de forma conjunta. Este estilo potencia la motivación, la autocrítica y autodirección del equipo. Por último, el *líder visionario* nos lo presentan como el más impactante de los mencionados. Sería una persona con una gran visión y compromiso de la organización, que impregnaría a los miembros de su equipo de esa misma energía y fidelidad.

**Cuadro 1.- Tipos de Líderes**

Autores	Tipo	Características		
Torcat (2009)	<i>Líderes Disonantes</i>	Desconectados de los sentimientos de su equipo.		
	<i>Líderes Resonantes</i>	Sintonizan con los sentimientos de su equipo.		
Goleman, Boyatzis y McKee (2017)	<i>Líder Autoritario</i>	Destruye la motivación de sus seguidores	Favorece la ausencia de compromiso	
	<i>Líder Democrático</i>	Delega su capacidad de decisión	Favorece la confianza inicialmente. No recomendable de forma continua.	
	<i>Líder Afiliativo</i>	Familiar y cercano	Favorece el compromiso. Sin impacto sobre sus seguidores.	
	<i>Líder Timonel</i>	Sabe qué hacer en cada momento	Necesario en momentos de mayor estrés. No recomendable de forma continua.	
	<i>Líder Coaching</i>	Saca lo mejor de su equipo	Favorece la motivación, autocrítica y autodirección.	
	<i>Líder Visionario</i>	El más impactante	Impregna de su energía y fidelidad a sus seguidores.	

Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto que este último estilo de *líder* sería el más recomendable a efectos prácticos dentro de una organización, no debemos olvidar la **importancia** que tendría el **combinar los**

**diferentes estilos mencionados dependiendo del momento** en el que se encuentren tanto el equipo como la propia organización.

## 1.4 Características de los líderes

Una vez establecidas las definiciones oportunas y vistos los tipos de *líderes* que pueden darse dentro de una organización, es menester continuar haciendo mención a ciertas características que pueden hacer de un administrador un *líder*. Algunas de las características a continuación mencionadas pueden extraerse fácilmente de las definiciones aportadas, sin embargo, nos parece oportuno darle un lugar, aunque breve, en este trabajo para que, quien lo desee pueda acudir a él en busca de información para vislumbrar si está ante un auténtico *líder*.

Gómez (2008), en su artículo *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*, menciona doce acciones atribuibles al *liderazgo*; sin embargo, considerando que algunas son ciertamente repetitivas, en este apartado las reduciremos a siete acciones: guiar, motivar, influir, decidir, satisfacer, lograr objetivos y corrección.

Por lo tanto, un *líder* debe guiar a las personas – subordinados o compañeros – hacia la consecución de objetivos y metas comunes dentro de la organización. Para ello, debe influir en las personas que conforman su equipo y motivarlas para que le sigan en las decisiones que tenga en su mano tomar. Los *líderes* tenderán a tomar dichas decisiones de la forma que crean correctas en beneficio de todo el grupo, mediante acciones éticas y sociales que generen confianza y compromiso en sus seguidores. Por último, un buen *líder* intentará satisfacer las necesidades de las personas que de él dependen en el camino de consecución de los objetivos marcados.

## 1.5 Teorías de liderazgos

A continuación, veremos brevemente las teorías que diferentes autores han aportado entorno al *liderazgo*: *la teoría de los rasgos*, *la teoría conductual*, *la teoría de modelo integrativo del liderazgo* y *la teoría del gen de liderazgo*.

### 1.5.1 Teoría de los rasgos

La *teoría de los rasgos* tiene una fuerte base psicológica que, como puede intuirse, se fundamenta en la suposición de que la conducta de un *líder* está determinada por una serie de rasgos generalizados. Esto es, que el *líder* o el *liderazgo* lo determinan una serie de cualidades básicas de la propia persona.

En este sentido, Wexley (1990), citado por Gómez (2008), realizó una investigación en torno a esta teoría de los rasgos en la que descubrió que “*los líderes efectivos en las organizaciones*

*tienen más altos niveles de motivación directiva<sup>2</sup> y una mezcla adecuada de habilidades técnicas, cognoscitivas e interpersonales en su puesto*. Por otro lado, respecto de la influencia del poder<sup>3</sup>, también se encontró que *“los líderes desarrollan poder personal, además, debido al puesto lo ejercen de manera sutil, no amenazadora, que engendra el compromiso de los subordinados”*. En tercer lugar, con el método conductual reveló que *“los líderes tienen la capacidad de reconocer qué tipo de conducta de liderazgo es efectiva en un momento dado y son lo suficientemente flexibles para adaptar su conducta a las condiciones cambiantes”*.

Por lo tanto, estas conclusiones nos advierten que, los *líderes efectivos – líderes formales –* de las organizaciones, deberían tener una mezcla adecuada de las habilidades y características mencionadas en el apartado anterior de *Características de los líderes*, además de ejercer y desarrollar esas habilidades propias de cada persona, dada la naturaleza del puesto en el que se encuentran; ya que liderar es una de las funciones del administrador – tal y como mencionamos en el apartado *Liderazgo y sus definiciones –*; teniendo estos, además, la capacidad de reconocer qué estilo de *líder* o *liderazgo* conviene usar según las circunstancias o necesidades del grupo – como comentamos en el apartado *Tipos de líderes –*.

### *1.5.2 Teoría conductual*

Esta teoría fue introducida por Skinner (1988), citado por Gómez (2008), la cual se fundamenta en la conducta de los propios *líderes*. Para este autor, la conducta se traduce en los acontecimientos observables y condiciones que aparecen con dichos acontecimientos; esforzándose en distinguir los incidentes externos que refuerzan la probabilidad de que se vuelva a presentar esa conducta en el futuro y qué incidentes la mantiene o la modifican.

Por lo tanto, con esta teoría conductual se trataría identificar un patrón de conductas y/o acontecimientos que caracterizarían a los *líderes efectivos – Wexley & Yuki (1998) –*, para poder, posteriormente, explorar las relaciones entre dichas conductas de los *líderes* y el desempeño global de su grupo o equipo de trabajo; enfocándose en qué hacen los *líderes* y los efectos que esas acciones logran en sus seguidores.

### *1.5.3 Teoría del Modelo Integrativo del Liderazgo*

La teoría del *modelo integrativo del liderazgo* se fundamenta, precisamente, en la integración de diversas variables; como son: la del propio *líder*, la del ambiente de trabajo y la de los subordinados o compañeros. De igual forma, esta teoría considera que, para poder realizar un *liderazgo* eficaz, dichos *líderes* deberán estar capacitados para ello; logrando una competencia suficiente como para realizar las funciones que se le encomienden, siendo a su vez capaz de saber recompensar adecuadamente el desempeño de sus seguidores y lograr el apoyo de sus

---

<sup>2</sup> Para más información acerca de la motivación directiva y sus categorías ver Gómez (2008).

<sup>3</sup> Para más información acerca del ejercicio del poder y sus aspectos, ver Gómez (2008).

superiores. Ya que, es necesario que tome en cuenta las diferentes variables mencionadas para poder tomar decisiones – Gómez (2008) –. No se tomarán las mismas decisiones en un ambiente de trabajo hostil que en uno unido, en un grupo de más de cincuenta personas o en uno reducido de siete o, en un recinto amplio y frío como puede ser una cadena de producción que en un recinto cerrado y cálido como una oficina de una pequeña empresa.

#### 1.5.4 Teoría del Gen del Liderazgo

Cyril Levicki (2000) precursor de esta teoría, diferenciaría – como hemos hecho en apartados anteriores – las personas administradoras de los verdaderos *líderes*. Un verdadero *líder* para Levicki sería aquella persona que equilibraría los intereses de todas las personas bajo su mando, “*el propio acto de liderazgo*”, debiendo adelantarse a los acontecimientos y tomando las decisiones oportunas entorno al conjunto del grupo; asumiendo toda responsabilidad inherente a este *liderazgo* – futuro de la organización y resultados –.

Sobre esta base, Levicki (2000) fundamenta su *teoría del gen del liderazgo* en eso, un *gen* que predispondría a ciertas personas para ejercer un verdadero *liderazgo*. Por esta razón, Levicki categorizó dos *líderes* diferentes: nominales y estratégicos. El *líder nominal* sería aquel que debiera ejercer un *liderazgo* por razón de su puesto de trabajo – *líder formal* –, pero que no tendría ese *gen* que le facilitaría la ejecución. El *líder estratégico* por su parte sería aquel que combinaría una visión estratégica de la organización con un criterio objetivo y habilidades empresariales para liderar eficaz y útilmente.

## 1.6 Estilos de Liderazgo

Los estilos de *liderazgo* representarían los principios, técnicas y actitudes que los diferentes *líderes* pondrían en práctica en cada organización, habiendo cobrado gran importancia la identificación tanto del comportamiento del *líder* como de sus habilidades, frente a la identificación de sus cualidades personales – Mitzberg (1980) –. Esto es, para identificar un estilo de *liderazgo* concreto deberemos prestar atención a los hechos realizados por el *líder* y no tanto en sus cualidades personales concretas.

En este apartado, nos centraremos en los estilos de *liderazgo* que más se han repetido en la literatura revisada para este trabajo: *el liderazgo transformacional*, *el liderazgo transaccional* y *el liderazgo laissez-faire*.

#### 1.6.1 El Liderazgo Transformacional

El estilo de *liderazgo transformacional* es uno de los más valorados en la actualidad, ya que se caracteriza por la influencia positiva que ejerce el *líder* sobre sus seguidores, pudiendo lograr un gran compromiso por parte de estos hacia la organización; son *líderes* preocupados por el

bienestar de sus subordinados, proactivos e involucrados en potenciar la motivación – Turner, et al., (2002) y D’ Alessio (2010) –. El *líder transformacional* logra motivar, inspirar y estimular intelectualmente a su equipo, potenciando un ambiente de confianza y creatividad beneficioso para todo el conjunto del grupo; favoreciendo a su vez, los niveles de esfuerzo y desempeño. El *líder* propio de este *estilo de liderazgo transformacional* reúne una serie de características o dimensiones propuestas por diversos autores: *carisma o influencia idealizada*, *liderazgo inspirador*, *estimulo intelectual* y *consideración individualizada o atención a las diferencias individuales* – Hermosilla, Amutio, Da Costa, & Páez, (2016) citado por Duran, Gallegos, & Cabezas (2019) y Bass (1985), citado por Silva, Pino, & Guzmán, (2018) –. El *carisma* propio de los *líderes transformacionales* hace que se genere una visión y objetivos comunes y compartidos a todo el grupo. El *liderazgo inspirador* por su parte impulsa al grupo a lograr dichos objetivos comunes por medio de acciones extraordinarias. El *líder transformacional* es capaz de estimular intelectualmente a sus seguidores desafiándolos a resolver problemas complejos desafiando el *status quo*. Por último, este *líder atiende individualmente a las diferentes existentes entre cada uno de sus seguidores* para poder potenciar sus habilidades, competencias y características; y atender a las necesidades particulares de cada uno. Por todo ello, citando a Hermosilla, et al. (2016:135), “*el liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para poder aplicar en un contexto de cambio e innovación al interior de una empresa*”. En esta línea, diversos autores confirman que **el liderazgo transformacional comparado con el transaccional es considerado como el estilo de liderazgo más efectivo**; además de tener una fuerte base emocional y mostrar este tipo de *líder* niveles de *inteligencia emocional* elevados – Yammarino & Dubinski (1994) y Lowe & Kroeck (1996), citados por Silva, Pino, & Guzmán (2018) –. Entorno a este estilo de *liderazgo transformacional* se han venido haciendo diferentes estudios, los cuales concluyen que el *liderazgo transformacional* tiene una relación positiva con el desempeño del grupo liderado, con los factores de resultados obtenidos – Durán, Gallegos, & Cabezas (2019) –.

### 1.6.2 El Liderazgo Transaccional

El estilo de *liderazgo transaccional* buscaría otorgar recompensas positivas o negativas – como bonificaciones o incentivos – a los subordinados por las acciones realizadas, buscando así, una motivación que lleve a los miembros del equipo a la consecución de los objetivos marcados – Añazco, Valdivieso, Sánchez, & Guerrero (2018) –. Por lo tanto, se busca controlar el comportamiento de los seguidores por medio de transacciones correctivas o motivadoras ejercidas por el *líder* – Turner, et al., (2002) –.

Según Avolio, Bass & Jung (1999), citados por Duran, Gallegos, & Cabezas (2019), y Gómez (2008), el *liderazgo transaccional* estaría fundamentado en una recompensa contingente – recompensas o promesas de las mismas para influir en el cumplimiento de metas y objetivos –

y en una *dirección por excepción activa* – control sistemático del *líder* enfatizando los errores de sus seguidores –.

Por lo tanto, el *líder transaccional* **proporcionaría a sus seguidores ciertas recompensas adecuadas o en función de los resultados mostrados dentro de la organización**; buscando y promoviendo, más que el compromiso voluntario y altruista – generado por el *líder transformacional* –, exclusivamente el adecuado funcionamiento de la organización y la consecución de objetivos.

### 1.6.3 El Liderazgo Laissez Faire

El *liderazgo laissez faire*, que no cuenta con una aproximación válida en español, se caracteriza por ser un modelo de “*no liderazgo*” – Bass & Avolio (2000) citado por Duran, Gallegos, & Cabezas (2019) –. Al contrario que en los otros dos estilos de *liderazgo* mencionados anteriormente – *transformacional* y *transaccional* –, en este caso, el *líder nominal* o formal evitaría sus responsabilidades convirtiéndose en un *líder* pasivo; esto es, un *líder* que estaría evitando liderar a su grupo o equipo.

Este *líder laissez faire* no ejercería un control sobre sus seguidores, ni les serviría de guía, no daría instrucciones claras acerca de las metas y objetivos marcados, así como tampoco intervendría en las actividades grupales para la consecución de las mismas – Bass & Avolio, (2000) –.

En este caso, la *dimensión* utilizada en la literatura para explicar este tipo de *liderazgo* sería la *dirección por excepción pasiva*. Esto es, el *líder* nominal **únicamente intervendría en el grupo o equipo una vez que los resultados no hayan sido alcanzados** por sus seguidores o los errores cometidos por estos ya han sucedido – Avolio, Bass & Jung (1999) citado por Duran, Gallegos, & Cabezas (2019) –.

## 1.7 Conclusiones

Por todo lo comentado en este capítulo de *Liderazgo* y a modo de conclusión, podemos decir que el *liderazgo* o estilo de *liderazgo* que una persona pueda ejercer en su grupo o equipo depende no sólo de sus características personales, sino de cómo este *líder* ejerce sus funciones para con sus subordinados.

Por otro lado, una misma persona, como hemos visto, puede ejercer varios tipos de *liderazgos* y llegar a ejercer de un tipo de *líder* diferente atendiendo a las circunstancias o necesidades de la organización, de su propio equipo e incluso de las necesidades de sus integrantes. Pudiendo y debiendo haber una reciprocidad entre el propio *líder* y sus compañeros o subordinados dependiendo de los objetivos que la empresa esté buscando. Por ello, no será el mismo *liderazgo* el que ejerza un *líder nominal* o *formal* a los inicios de creación de un grupo, que el *líder* en el que se convertirá cuando el grupo o equipo alcance solidez y madurez, que el estilo



o tipo de *líder* que deba encarnar cuando la organización pase por una crisis o los objetivos y metas a alcanzar corran el peligro de diluirse.

Por último, concluir que, por todo lo mencionado, **no podríamos decir que un estilo de liderazgo sea mejor que otro, porque siempre dependerá del momento en el que se ejerza dicho liderazgo y si funciona con el conjunto del equipo**. Sin embargo, sí podemos prever, en relación con el capítulo que abordamos a continuación que, los *líderes* emocionalmente inteligentes, posiblemente sean *líderes* más comprometidos con la organización, satisfechos con la misma y tengan un mayor *bienestar laboral* que los *líderes* que tengan esa capacidad de manejar adecuadamente sus emociones, tal y como presentan Silva, Pino & Guzmán (2018).

## **CAPÍTULO 2.- INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Tras haber tratado en el capítulo que a este precede tanto el concepto como las tipologías de *líderes*, creemos conveniente adentrar al lector en el término de la *Inteligencia Emocional* en este segundo. Puesto que el término de *inteligencia emocional* es uno de los ejes centrales de esta investigación, se le destinará una gran parte del trabajo para apreciar, de un lado, la evolución conceptual que ha tenido a lo largo de los años, las diferentes concepciones que existen entorno a los términos *inteligencia* y *emociones*; así como las diferencias existentes entre dicha *inteligencia emocional* y la *inteligencia cognitiva*. Además, abordaremos los principales modelos teóricos entorno a la *inteligencia emocional* y la importancia del término en el contexto organizacional.

### **2.1 Introducción**

El concepto de *Inteligencia Emocional* ha ido cobrando relevancia en muchos ámbitos de nuestras vidas de unos años a esta parte. A los seres humanos, las emociones – tanto positivas como negativas – y los sentimientos nos influyen en muchos aspectos de nuestras vidas, ya sea a la hora de tomar de decisiones, de realizar unas acciones u otras e incluso pueden decantarnos a pensar de una determinada manera. Por esta razón, los estudios centrados en la parte emocional de las personas han ido emergiendo con fuerza a partir del concepto aquí estudiado de *inteligencia emocional* – Merchán (2017) –.

Aunque la *inteligencia emocional* se haya estudiado de forma multidisciplinar, la realidad es que en el ámbito empresarial ha ido ganando terreno a pasos agigantados dada la visión integradora de llevarla a la práctica – Ibarra (2016) –. Como estableció Goleman (1995), las habilidades cognitivas de una persona no serían suficientes para representar las competencias totales que un individuo debería desarrollar para garantizar el desempeño total de sus actividades; siendo el aspecto emocional de los individuos el que se ubique por encima del aspecto cognitivo, siendo el primero determinante del éxito.

De esta manera, diversos autores han ido viendo la necesidad de analizar, en un contexto empresarial, las emociones y la *inteligencia emocional* de los trabajadores como determinantes de su comportamiento y resultados en las organizaciones – Duque (2012) –. Puesto que, sería de gran utilidad dentro de las mismas identificar qué elementos determinarían la aparición de ciertas emociones y la necesidad de hablar de *inteligencia emocional* como habilidad de autogestión y control de las emociones – propias y de terceros – para garantizar unos mejores resultados en los trabajos a realizar y en las relaciones interpersonales de los individuos.

## 2.2 Evolución conceptual de la Inteligencia Emocional

Durante siglos, los investigadores científicos estuvieron centrados en desarrollar todo lo relacionado con la parte intelectual de los individuos – conocimientos técnicos y culturales –; sin embargo, de unas décadas a esta parte, empezaron a interesarse y a investigar sobre el desarrollo sentimental y emocional que dejaron de lado, ya que fueron conscientes del potencial y papel insustituible que tiene en los individuos su parte emocional – Merchán (2017) –.

Aunque fueron John Mayer y Peter Salovey en los años sesenta quienes utilizaron el término *Inteligencia Emocional* por primera vez – Merchán (2017), Romero (2008), Brito (2016) y Medina, Robalino & Cabezas (2016) –, debemos remontarnos décadas atrás, a los años veinte, para descubrir la raíz de dicho constructo. En 1920, Thorndike introduce el concepto de “*Inteligencia Social*” como “*la capacidad de entender y manejar a los hombres y mujeres, niños y niñas para actuar sabiamente en las relaciones humanas*” – Law et al., (2008) citado por Danvila (2010) –.

Posteriormente, en 1983, Gardner reformula el concepto de *inteligencia* en su publicación “*Frames o Mind*” – Estados de Ánimo – como “*inteligencia personal*” a través de su *Teoría de Inteligencias Múltiples*; donde afirma que los individuos tendríamos siete tipos de inteligencia diferentes interdependientes las unas de las otras, a saber: *inteligencia lingüística, lógico-matemática, musical, kinestésica-corporal, inteligencia espacial, intrapersonal e interpersonal*. En los años ochenta, el concepto de *Inteligencia Emocional* ya se utilizaba de manera más sistémica; y en los noventa, se presenta la primera definición explícita del término en los trabajos seminales de Salovey & Mayer (1990:128) como “**un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad para supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas y usar dicha información para guiar nuestros pensamientos y, por ende, nuestros comportamientos**”. Tres años después, Mayer & Salovey (1993:433) – citados por Brito (2016) – vuelven a definir la *inteligencia emocional* como “un tipo de inteligencia social que involucra la habilidad de monitorear las emociones propias y las de otros, distinguirlas entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno”.

Goleman por su parte, en 1995, también definiría el término de *Inteligencia Emocional* en su publicación “*La Inteligencia Emocional*”, por exclusión, como: cualquier característica deseable de carácter personal que no está representada por la inteligencia cognitiva – Goleman (1995)



citado por Danvila (2010) –. Englobando dicho término para el autor en cuatro competencias diferentes: *autoconciencia emocional, autogestión emocional, conciencia social y gestión de las relaciones o habilidad social*; destacando que **la inteligencia emocional tendría mayor importancia que el coeficiente intelectual** – Goleman (1995) –.

Dos años después, en 1997, Mayer y Salovey, volvieron a rescatar su definición de *Inteligencia Emocional* para completarla; de esta manera dijeron que era “**la capacidad de percibir con exactitud, valorar y expresar emociones; la capacidad de encontrar y/o generar sentimientos cuando éstos faciliten el pensamiento y la capacidad de comprender y regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual**” – Mayer & Salovey (1997:5), citado por Danvila (2010) –; siendo esta definición complementaria a la otorgada por Goleman años antes.

A partir de entonces, han sido numerosos los autores que han dado sus definiciones de lo que ellos consideran *inteligencia emocional*. Por ejemplo, para Otero (2001:390), citado por Merchán (2017), sería “*una aportación importante en el uso inteligente de la inteligencia. Se trata del ejercicio de nuestro intelecto en la educación de la afectividad y del amor, frente al analfabetismo emocional, tan frecuente en la actual civilización, se propone valorar en su justa medida y contribuir a la educación de las emociones, los sentimientos, las pasiones y las motivaciones, etc.*”. Para Freedman (2004), citado por De Andrés, (2005) – citado a su vez por Merchán (2017) –, sería “*la habilidad que nos produce las emociones de amar, disfrutar y tener éxito en el vivir diario*” y para Fernández-Berrocal & Ramos (2005:20) – citado también por Merchán (2017) –, “*la capacidad para reconocer comprender y regular nuestras emociones y las de los demás*”.

Por todo lo mencionado hasta el momento, podríamos decir que, **el concepto de Inteligencia Emocional sería fruto del compendio de opiniones y definiciones que han ido aportando los diferentes autores a lo largo de los años** – hemos mencionado únicamente alguno de ellos –; variando su definición dependiendo de la perspectiva desde la que sus autores la estudiaron.

Sin embargo, para este trabajo, dado que se utilizará una parte del *Test de Inteligencia Emocional* basado en competencias de Mayer, Salovey y Caruso para medir la *inteligencia emocional* de los sujetos encuestados; entendemos coherente recoger la definición que originalmente aportaron estos autores, recordemos: “la capacidad de percibir con exactitud, valorar y expresar emociones; la capacidad de encontrar y/o generar sentimientos cuando éstos faciliten el pensamiento y la capacidad de comprender y regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual” – Mayer & Salovey (1997:5) citado por Danvila (2010) –.

## 2.3 La inteligencia y las emociones

Siguiendo los pasos de Merchán (2017) en su Tesis Doctoral, a continuación, abordaremos los conceptos de *inteligencia* y las *emociones*; puesto que, ambas son partes indispensables e inseparables del concepto principal: la *inteligencia emocional*. El objetivo de esta aproximación

a los estudios sobre inteligencia y sobre emoción, sería comprender mejor los orígenes que dieron lugar al término *inteligencia emocional* – Bisquerra (2009) –.

### 2.2.1 Concepto de inteligencia

La Real Academia Española de la Lengua<sup>4</sup>, nos ofrece siete definiciones diferentes de lo que sería la *inteligencia*, entre otras: capacidad de entender o comprender, de resolver problemas, habilidad, destreza y experiencia.

Por otro lado, hay que destacar que fueron – como apunta Merchán (2017) –, los filósofos griegos de la antigüedad los pioneros en querer abordar el campo de la inteligencia. Así, relacionaron de forma dependiente la parte emocional y moral de los individuos – la *orexis* – con sus procesos cognitivos e intelectuales – la *dianoia* –; siendo Cicerón quien emplearía el término *intelligentia* para referirse a esta *dianoia*.

El primer *Test de Inteligencia* se atribuye a Binet y Simon quienes en 1905 elaboraron un instrumento para distinguir qué alumnos podían ser escolarizados en aulas ordinarias y cuales en aulas de educación especial a petición del Ministerio de Educación Frances. Es conocida actualmente como la Escala de Binet-Simon – Merchán (2017) –.

Tal y como afirma Dueñas (2002) – citado por Merchán (2017) –, a lo largo de los años han surgido diferentes interpretaciones acerca de qué es la *inteligencia*, habiendo teorías generales de la inteligencia como las de Spearman y Varnon; y teorías como las que consideraron que la inteligencia se componía de diversas facultades independientes como las de Thorndike y Thurstone. Incluso hoy día existen controversias entorno a qué se entiende por inteligencia. Puesto que, **se sigue debatiendo si la *inteligencia* es la capacidad de adaptación frente a diferentes situaciones o si es únicamente la capacidad de resolver problemas complejos**; siendo esta última la teoría más común entre los propios individuos en general. Puesto que, tal y como afirman Muñoz & Rodríguez (2005), si se pregunta a una persona al azar *¿qué es la inteligencia?* Seguramente esta respondería: “*ser listo*”; asociándose el término al de *Cociente Intelectual*.

Si bien es cierto que, al igual que sucede con el término de *inteligencia emocional*, el propio **concepto de *inteligencia* a menudo viene determinado por la Teoría desde la que se esté estudiando**, poniendo cada autor énfasis en el aspecto de su estudio.

Para este trabajo, recogeremos la visión que comparten Mayer, Salovey & Caruso (2008), señalando el término *inteligencia* como general, en el que se aúnan tres jerarquías de capacidades mentales; estado en el *nivel más bajo* las capacidades básicas del ser humano – reconocer palabras o realizar un rompecabezas –, en el *nivel intermedio* el grupo de capacidades de comprensión – comprensión verbal, oral, etc. – y, en el *nivel más alto* de la jerarquía, la inteligencia general que compila todos los dominios. Siendo, por lo tanto,

<sup>4</sup> Definición extraída de la página web de la Real Academia Española de la Lengua a 27 de diciembre de 2021: <https://dle.rae.es/inteligencia>

*inteligencia* “**una habilidad o conjunto de habilidades mentales que permiten el reconocimiento, estudio, memoria y la capacidad de decidir de una forma particular sobre una información**” – Merchán (2017) –.

### 1.2.2 Concepto de emoción

La emoción es definida por la Real Academia Española de la Lengua<sup>5</sup> como una “*alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática*”. Al igual que con el término *inteligencia*, los antiguos filósofos griegos fueron los primero en interesarse por investigar las *emociones*, siendo una de las partes del alma humana apareciéndose en forma de dolor, placer, miedo o tristeza entre otras. Descartes, con su obra “*Pasiones del alma*”, podría considerarse que realizó una de las primeras aproximaciones de forma consciente al concepto de *inteligencia emocional*, relacionando las emociones con la consciencia humana; así afirmó que, el hombre es consciente de las emociones y los estados emocionales que posee, debiendo controlarlas – Merchán (2017) –.

Sin embargo, no sería hasta principios del siglo XX cuando el estudio de las emociones comenzó a coger peso entre los estudiosos del campo de la psicología.

Si bien es cierto que existen numerosas definiciones del término *emoción*, la mayoría de estas transmiten al receptor confusión y reflejan el desacuerdo existente entre autores; ya que, citando a Fehr & Russell (1984:25), “**todo el mundo sabe lo que es una emoción hasta que se les pide que la definan**”.

En esta línea, existe gran variedad de autores y definiciones sobre el constructo de *emoción*, sin embargo, reflejaremos en este apartado las más actuales y las aportadas por autores referentes. Por ejemplo, Salovey & Mayer (1990) definieron emoción como la respuesta organizada que comprende el nivel fisiológico, cognitivo, motivacional y experiencial. Goleman (1996:418) por su parte, como “*el sentimiento y los pensamientos, los estados biológicos, los psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que la caracterizan*”. Por último, para Fernández-Berrocal & Ramos (2005:23) sería “*un estado de ánimo producido por impresiones de los sentidos, ideas o recuerdos que con frecuencia se traduce en gestos, actitudes u otras formas de expresión*” – Merchán (2017) –.

Para finalizar este apartado decir que, las emociones son las que determinan los estados físicos y psicológicos con los que los individuos nos enfrentamos a diferentes situaciones – Duque (2012) – y son también las que determinan la calidad de las relaciones que tenemos entre nosotros. Por ello, es importante mencionar que la posesión de habilidades como la *empatía* o el *autogobierno* que tienen algunas personas ante las emociones – propias y de terceros –, son las que les permiten llevar a cabo y obtener una comunicación y unas relaciones interpersonales

---

<sup>5</sup> Definición extraída de la página web de la Real Academia Española de la lengua a 27 de diciembre de 2021: <https://dle.rae.es/emoci%C3%B3n#EjXP0mU>

maduras y de calidad. No debemos olvidar que cada persona individualmente, con sus emociones, puede influir en otras personas y en su estado de ánimo.

Así pues, **es de suma importancia ser consciente de nuestras emociones para poder gestionarlas racionalmente, adecuándolas a las situaciones concretas que experimentemos o a la persona con la que nos relacionemos**. Por ejemplo, trayendo a colación el *liderazgo* – visto en el capítulo anterior de este trabajo –, podemos decir que un *líder* conseguirá liderar mejor a su equipo y obtener resultados favorables si es capaz de entender y discernir sus propias emociones y las de los integrantes de su grupo para lograr una conexión que le lleve a motivar, comprometer y fidelizar al grupo con la organización, potenciando así, el deseo por conseguir las metas y objetivos propuestos.

## 2.4 Inteligencia Emocional vs. Inteligencia Cognitiva

A modo de introducción de este cuarto apartado haremos referencia a Goleman, quien ya en 1995 aseguró que los seres humanos poseíamos dos mentes diferentes: “*una que piensa y una que siente*”. Por lo tanto, desde hace décadas se han venido diferenciando estas dos formas de *inteligencia* que trataremos a continuación; entendiéndose la *inteligencia cognitiva* como nuestra mente pensante, y nuestra mente sintiente como *inteligencia emocional*. Cabe destacar, además, que el mismo autor años después concretó lo que para él era y no era la *inteligencia emocional* en un individuo; siendo la expresión adecuada y oportuna de sentimientos según las circunstancias que se presenten, y no la manifestación desenfrenada y abundante de los mismos – Hickel (2014) –.

### 2.4.1 La Inteligencia Emocional

Según la Real Academia Española de la Lengua<sup>6</sup>, la *inteligencia emocional* sería la “*capacidad de percibir y controlar los propios sentimientos y saber interpretar los de los demás*”. Sin embargo, como ya dijimos en el apartado *Evolución histórica del concepto de Inteligencia Emocional*, la definición que tomaremos como referencia para abordar este trabajo sería la de *inteligencia emocional* como “*la capacidad de percibir con exactitud, valorar y expresar emociones; la capacidad de encontrar y/o generar sentimientos cuando éstos faciliten el pensamiento y la capacidad de comprender y regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual*” – Mayer & Salovey (1997:5) citado por Danvila (2010) –. Esto es, la capacidad de algunos seres humanos para desarrollar, conocer, entender y gestionar sus emociones para beneficiarse de esa gestión en contextos determinados.

---

<sup>6</sup> Definición extraída de la página web de la Real Academia Española de la Lengua a 27 de diciembre de 2021: <https://dle.rae.es/inteligencia?m=form#FOtNCN5>

A continuación, se mencionarán las principales teorías de *inteligencia emocional*, así como sus principales instrumentos de medición.

#### 2.4.1.1 Principales teorías de la Inteligencia Emocional

Tal y como afirma Danvila (2010) en su artículo, son tres las teorías que más interés han generado entre los investigadores y estudiosos del término de *inteligencia emocional* a lo largo de los años: las teorías de los autores Bar-On, Salovey, Mayer y, por último, la de Goleman.

Hemos de remontarnos a finales de los años ochenta para rescatar la Teoría del autor **Bar-On** (1988), quien utilizó el término “*coeficiente emocional*” – intentando utilizarlo como concepto análogo al de *coeficiente intelectual* – para referirse a las conclusiones extraídas con su modelo – Bar-On, (1997.b) –. Este autor elaboró su modelo en base a la medición de cinco habilidades sociales y emocionales que influirían en la capacidad de los individuos para afrontar diferentes exigencias coyunturales; como son las *habilidades intrapersonales*, *habilidades interpersonales*, la *adaptabilidad*, así como el *manejo del estrés* y del *estado de ánimo*.

En segundo lugar, estaría la Teoría de los autores **Salovey & Mayer** (1997), quienes a finales de los noventa desarrollaron su teoría en base a un modelo que tendría un enfoque cognitivo. Esto es, el modelo planteado por estos dos autores destacaría por medir las aptitudes mentales específicas – mediante cuatro niveles de habilidades – de los individuos para reconocer y clasificar las emociones – Goleman (2001) –.

Por último, en tercer lugar, los investigadores también han mostrado interés en la Teoría basada en las competencias presentada por **Goleman** (1998.b). El cual, centraría su modelo en el desarrollo de habilidades afectivas y cognitivas de los individuos que serían relevantes para su desempeño laboral; identificando, a su vez, cinco dimensiones de la inteligencia emocional: la *autoconciencia*, el *autocontrol*, la *automotivación*, la *empatía* y las *habilidades sociales* – Goleman (1995) –.

Por lo tanto, como podemos apreciar, cada una de estas teorías presenta, a su vez, ciertas habilidades y características directamente atribuibles a la *inteligencia emocional*; las cuales debieran mostrar las personas con una buena *inteligencia emocional*. Con el objetivo de facilitar la diferenciación de estas habilidades, a continuación, se presenta la siguiente:

**Cuadro 2.- Habilidades atribuidas a la Inteligencia Emocional**

<b>Teoría de Bar-On</b>	<b>Teoría de Salovey y Mayer</b>	<b>Teoría de Goleman</b>
1.- Habilidades intrapersonales	1.- Percibir emociones	1.- Autoconciencia
2.- Habilidades interpersonales	2.- Comprender emociones	2.- Autocontrol
3.- Adaptabilidad	3.- Gestionar emociones	3.- Automotivación
4.- Manejo del estrés	4.- Utilizar emociones	4.- Empatía
5.- Manejo del estado de ánimo		5.- Habilidades Sociales

Fuente: Elaboración propia

#### 2.4.1.2 Instrumentos para la medición de la Inteligencia Emocional

Tras introducir al lector en las principales teorías tenidas en cuenta por los investigadores a la hora de medir la *Inteligencia Emocional*, en este apartado mencionaremos algunos de los instrumentos que se han llevado a cabo para medir dicho constructo.

Al captar la *Inteligencia Emocional* la atención de científicos e investigadores a lo largo de varias décadas, se han ido desarrollando diferentes instrumentos que podemos englobar, reunir o clasificar en tres categorías diferentes: los *autoinformes*, las *pruebas de rendimiento objetivo* y las *medidas de evaluación del observador* – Danvila (2010) –.

La primera categoría mencionada, las **herramientas de autoinforme**, proporcionarían una estimación de la *inteligencia emocional y social* que tendría el sujeto que realizase el cuestionario. Este tipo de instrumento se desarrolló para medir únicamente la *inteligencia emocional* de las personas que se sometiesen al estudio, sin que influyesen sus rasgos de personalidad o capacidad cognitiva. Estos instrumentos, normalmente, se componen de enunciados cortos que la propia persona responde estimando sus propios niveles en determinadas habilidades emocionales. Estas contestaciones se denominan “*Inteligencia Emocional Percibida*”. Ejemplo de ello podrían ser: el “*Bar-On Emotional Quotient Inventory*” (EQ-i) de Bar-On o el “*Trait Emotional Intelligence Questionnaire*” (TEIQue) elaborado por Petrides y Furnham – Extremera, Fernández, Mestre & Guil (2004) –.

Estas medidas de autoinforme fueron pioneras en lo que a la medición de la *inteligencia emocional* se refiere, siendo las primeras en ser desarrolladas para este fin; siendo aún hoy en día una de las herramientas más utilizadas. Sin embargo, ya en sus inicios recibieron varias críticas por estimar que, mediante este tipo de instrumento, las respuestas de los individuos podrían estar sesgadas, pudiéndose fingir conscientemente unas respuestas más acordes a lo que la persona considera una mejor *inteligencia emocional* – Fernández & Extremera (2005) –.

En segundo lugar, tendríamos las **pruebas de rendimiento objetivo**, llamadas también *medidas de habilidad o de ejecución*; como instrumentos válidos para evaluar la *inteligencia emocional* están abaladas por la gran mayoría de la comunidad científica, siendo los instrumentos más conocidos el “*Multifactor Emotional Intelligence Scale*” (MEIS) y el “*Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*” (MSCEIT) de Mayer, Salovey y Caruso – siendo este último el instrumento más utilizado y mejor validado por la comunidad científica – Fernández & Extremera (2005) –, siendo sus autores, además, precursores del término *Inteligencia Emocional* –. Estos instrumentos se centran en medir la *inteligencia emocional* de los individuos sujetos a estudio centrándose en sus habilidades emocionales. Para ello, los sujetos a estudio deben resolver determinados problemas emocionales y/o situaciones planteadas, cuyas respuestas serán comparadas con criterios de puntuación objetivos y predeterminados – Extremera, Fernández, Mestre & Guil (2004) –.

Por último, la tercera categoría mencionada, las **medidas de evaluación del observador**, serían complementaria a las otras dos y se basarían en solicitar a un tercero que aporte su



opinión sobre cómo la persona evaluada es percibida. De esta manera, se puede adquirir información adicional sobre la interacción del individuo con el resto del entorno. Este tipo de instrumentos no miden necesariamente las habilidades de los individuos sujetos a estudio, sino que se centra en medir las aptitudes de las personas que utilizan el instrumento. Esto es, pretenden medir la *inteligencia emocional* de las personas basándose en sus competencias. Un ejemplo de ello podría ser el instrumento el “*Emotional Competence Inventory*” (ECI), desarrollado por Goleman.

**Cuadro 3.- Instrumentos de medición de la Inteligencia Emocional**

	<b>Medidas de Autoinforme</b>	<b>Medidas de Rendimiento Objetivo</b>	<b>Evaluación por observador</b>
<b>Método</b>	Autoevaluación: “IE Percibida”	Resolución de Situaciones propuestas	Tercero opina sobre el individuo evaluado
<b>Teorías</b>	Bar-On	Salovey y Mayer: Habilidades emocionales	Goleman: Competencias personales
<b>Instrumentos</b>	EQ-i y TEIQue	MEIS y MSCEIT	ECI

Fuente: Elaboración propia

#### 2.4.2 Inteligencia Cognitiva y Coeficiente Intelectual

Tras abordar diversas cuestiones relativas a la *Inteligencia Emocional* en apartados anteriores, – por tratarse del eje central de este trabajo –; ahora nos centraremos brevemente en aquella otra mente del ser humano, la “*mente pensante*”, como la definía Goleman en 1995.

Tradicionalmente, tal y como afirma Romero (2008), la *inteligencia* de una persona se ha venido midiendo casi exclusivamente a través de la puntuación arrojada por su *Coeficiente Intelectual*, medidor de la *Inteligencia Cognitiva*. Además, existía – y quizá aún exista – la creencia de que dicho *Coeficiente Intelectual* también hace presagiar el éxito que una persona puede llegar a tener a lo largo de su vida.

Sin embargo, dichas creencias están siendo desmitificadas actualmente por los estudios realizados en torno a la *Inteligencia Emocional*, ya que se ha ido comprobando y afirmando que menos del 20% del éxito de un individuo está relacionado con su *Coeficiente Intelectual*; correspondiendo el 80% restante a otros factores importantes de la persona como puede ser la *inteligencia emocional*. Estas afirmaciones no quieren decir que la *Inteligencia Cognitiva* no sea relevante para las relaciones y aspiraciones de los seres humanos, pero actualmente el éxito en varios aspectos de nuestras vidas está directamente más relacionado con aspectos sociales y emocionales – Goleman (1998) citado por Brito (2016) –.

Como mencionamos al comienzo de este capítulo, ya en los años ochenta, Howarde Gardner con su obra “*Frames of Mind*” – Estados de Ánimo –, elaboró su teoría de las “*inteligencias múltiples*”, de entre las que destacaríamos dos: la *inteligencia interpersonal* y la *inteligencia intrapersonal*. En la que, la primera sería la capacidad de las personas de comprender a otras: sus emociones, sentimientos, actos, etc., para una relación satisfactoria; y la segunda, la

capacidad de comprenderse a uno mismo: las emociones propias, sentimientos y actitudes que ayudan a actuar de forma efectiva ante los obstáculos que la vida le ponga por delante – Romero (2008) –.

En esta línea, Goleman (1995, 1998) – citado por Romero (2008) –, también destacó que la *inteligencia emocional* de las personas respecto de su coeficiente intelectual sería más relevante para alcanzar tanto el éxito personal como profesional de las mismas.

#### *2.4.2.1 Coeficiente Intelectual: desempeño y éxito laboral*

El cociente intelectual se traduce en la capacidad de los seres humanos para aprender, a nivel académico, diferentes materias como pueden ser las que se estudian en el colegio. Es la medición de la inteligencia cognitiva. Como apunta Goena (2015), las primeras definiciones de *Coeficiente Intelectual* señalaban el término como un método rápido y sencillo de distinguir a personas excelentes de aquellas que se encontraban en una escala media. Sin embargo, no tardaron en apreciar que individuos con niveles de coeficiente intelectual altos – sinónimo de personas altamente inteligentes – y que, a priori, tendrían gran éxito en su futuro, no eran capaces de comportarse correctamente en sociedad ni de entenderse bien con el resto de las personas de su alrededor. Así como personas con valores intelectuales menores, sí que destacaban por sus grandes habilidades sociales y capacidad de relacionarse.

Varios estudios han concluido que la *Inteligencia Cognitiva* y, por tanto, el *Coeficiente Intelectual*, no están relacionados directamente con el éxito o con un buen desempeño laboral – Goena (2015) y Sternberg (1996) citados por Brito (2016) –. El más llamativo o el de mayor magnitud hasta la fecha fue el estudio realizado por Terman, el cual realizó a un total de 1470 niños un test para medir su coeficiente intelectual con el objetivo de seleccionar al 10% de los niños con mejores resultados y hacerles un seguimiento a lo largo de sus vidas para apreciar si existía o no relación entre este cociente y su éxito profesional. Terman falleció en 1956 y otros psicólogos tomaron relevo de su estudio, puesto que, aún 200 de aquellos niños evaluados siguen aún con vida. Sin embargo, de este estudio no se ha podido extraer una relación positiva entre el grupo y su éxito en la vida; siendo curioso que únicamente los niños que más desarrollada tenían la *inteligencia emocional* fueron los que lograron cumplir sus aspiraciones y objetivos personales y profesionales – Goena (2015) –.

Por lo tanto, la *inteligencia emocional* podríamos decir que se sitúa en un lugar destacado y relevante respecto del éxito personal, empresarial y académico de los seres humanos. Siendo la *Inteligencia Cognitiva* y el *Cociente Intelectual* importantes para el desarrollo de las personas, los conocimientos adquiridos no podrían ponerse en valor y en práctica sin un componente emocional que facilite ese desarrollo – Goleman (2000) citado por Medina (2016) –.

Por ejemplo, una persona a la que han ascendido y nombrado responsable o coordinador de una determinada área en la empresa por estar altamente cualificado para el puesto – cumple todos los requisitos académicos para el cargo: estudios, idiomas, etc. – puede llegar a fracasar



en su tarea sin no tiene la capacidad emocional suficiente y adecuada para relacionarse con las demás personas que confirman su grupo a las que debe liderar – Goleman, 2000 –.

Por ello, aunque la *inteligencia cognitiva* puede predecir el trabajo o el éxito que puede llegar a tener una persona, son otros los factores como la *inteligencia emocional* la que hará que efectivamente esa persona mantenga ese puesto de trabajo exitoso o desempeño de manera efectiva sus funciones.

## 2.5 Principales modelos teóricos de Inteligencia Emocional

Tras todo lo mencionado en apartados anteriores, en este nos centraremos en desglosar los diferentes modelos teóricos existentes para medir la *inteligencia emocional* que se han creado dependiendo de las habilidades que se deseen medir y según las teorías de los diferentes autores: Salovey y Mayer, Goleman y Bor-On – tal y como vimos en el apartado *Principales teorías de la Inteligencia Emocional* –.

Anteriormente hemos visto como existen tres teorías – según las habilidades evaluadas – de medición de la *inteligencia emocional* en los individuos: habilidades o capacidades, rasgos personales o competencias. Asu vez, también hemos visto que existen diferentes tipos de instrumentos para medir dichas habilidades – autoinformes, medidas de habilidad o de ejecución y observador externo. Así pues, y con estos antecedentes, en este apartado daremos protagonismo a los tres autores más mencionados a lo largo de este trabajo Salovey, Mayer, Goleman y Bar-On, profundizando en sus teorías y aportando diversos instrumentos de medición acorde a las teorías presentadas por cada uno de ellos.

Ya que, en la literatura examinada para este trabajo abundan los autores que realizan clasificaciones de diferentes tipos, en este trabajo se optará por diferenciar los principales modelos de medición de la *inteligencia emocional* clasificándolos por autores, puesto que, para completar este Trabajo de Fin de Master se optó por utilizar uno de los modelos presentados a continuación: Modelo de Capacidad de Salovey y Mayer, utilizando el instrumento del MSCJET.

### 2.5.1 Modelo de Capacidad o de Habilidad de Salovey y Mayer

Los autores Salovey & Mayer (1997) consideran que la *inteligencia emocional* es la combinación eficaz de cuatro habilidades diferentes: “*la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual*”. Esto es, la percepción emocional, la facilitación o asimilación emocional; la comprensión emocional y la regulación emocional – Fernández & Extremera (2005) –.

A continuación, describiremos brevemente cada una de estas habilidades emocionales, tal y como hicieron Fernández & Extremera (2005) en su artículo:

La **percepción emocional** consistiría en la habilidad de los individuos para reconocer las emociones y los sentimientos, tanto los propios como los de terceras personas de nuestro alrededor. Saber percibir señales emocionales como ciertas expresiones faciales, tonos de voz, movimientos corporales, etc.; así como tener la capacidad para distinguir la sinceridad de estas cuando son transmitidas por los demás.

La **facilitación o asimilación emocional** por su parte, significaría la habilidad de las personas para tener en cuenta ciertos sentimientos mientras nos encontramos ante problemas en nuestro día a día e intentamos solucionarlos. Esta habilidad se centra en cómo las emociones nos ayudan a la hora de tomar decisiones; ayudando a priorizar las cuestiones realmente importantes.

En tercer lugar, la **comprensión emocional** implicaría la capacidad de los individuos para recopilar, retener y procesar los diferentes sentimientos y emociones percibidas, para luego, ser capaces de agruparlas en diferentes categorías. Así, esta habilidad implicaría conocer, además, las causas que generan determinados estados de ánimo para poder medir también las consecuencias de nuestros actos ante ellas; pudiendo interpretar emociones o conjuntos de sentimientos más complejos, simultáneos e, incluso, contradictorios.

Por último, la **regulación emocional** supone la habilidad más compleja de todas las mencionadas. Ya que, el individuo debe ser capaz de abrirse a todos los tipos de sentimientos que estén a su alrededor para, así, poder analizarlos individualmente, obtener toda la información que estos le brinden y poder elegir con ella qué acciones tomar en su propio beneficio. Esto requiere un control superior sobre las emociones, tanto ajenas como propias y saber sacar el mayor partido a cada una de ellas. Regulación emocional consciente.

Como apunta Cuéllar (2011) en su Tesis Doctoral, los modelos de capacidad como el presentado por Salovey y Mayer se centra en las habilidades de los individuos para procesar la información afectiva que estos recogen; ya que, *“la inteligencia emocional como capacidad cognitiva se refiere al potencial real de un sujeto para reconocer, procesar y utilizar la información con carga emocional. Y se mide con pruebas de rendimiento, con respuestas correctas e incorrectas”* – Ferrando (2006:181) –.

Los modelos de capacidad se centran en medir las habilidades cognitivas de los sujetos porque asumen que las emociones de los seres humanos son conductoras del pensamiento humano y capaces de hacernos actuar de determinada manera según las circunstancias, adaptando nuestro comportamiento según las necesidades del momento; considerando, por lo tanto, la *inteligencia emocional* como un atributo mental más – Cuéllar (2011) –.

Sin embargo, hemos de mencionar también que, aunque este modelo haya sido empíricamente validado, no existen estudios suficientes que abalen la capacidad predictiva del mismo con firmeza. Además, al utilizarse instrumentos en los que se mide la *inteligencia emocional* de los individuos mediante pruebas de rendimiento donde ya están preestablecidas unas respuestas correctas e incorrectas, es difícil idear ítems que puedan medir lo correcto y lo incorrecto de una manera objetiva – como bien apuntan Pérez, Petrides & Furnham (2005) –. Por lo tanto, como

veremos más adelante en la parte metodológica, para este trabajo se ha utilizado un instrumento basado en el modelo de capacidad ya realizado por los propios autores sin variar ninguno de sus ítems preestablecidos, para garantizar la eficacia ya probada en estudios anteriores.

#### *2.5.1.1 Medidas de evaluación de la Inteligencia Emocional en el Modelo de Capacidad.*

A continuación, haremos referencia a algunos de los instrumentos de medida más utilizados dentro del modelo de capacidad, diferenciando entre medidas de autoinforme y medidas de ejecución o habilidad.

##### *A.- Medidas de Autoinforme basadas en la formulación de Salovey y Mayer.*

En primer lugar, Salovey, Mayer, Goldman, Turvey & Palfai (1995), citados por Fernández & Extremera (2005), desarrollaron la medida **“Trait Meta-Mood Scale-48” (TMMS-48)**.

Esta medida de autoinforme evalúa en un total de 48 ítems tres dimensiones clave de la *inteligencia emocional* de los sujetos que la realizan: *atención a los sentimientos*, *claridad emocional* y *reparación de las emociones*; a partir de una escala de tipo Likert de 5 puntos. Se ha demostrado que esta medida tiene una alta capacidad predictiva, asociándose una alta puntuación en la misma con una mejor recuperación de los individuos ante los eventos negativos que les sucedan.

Vistos los resultados de esta medida, un grupo de investigadores de Málaga, España, realizaron una adaptación al castellano de la misma en una versión reducida de 24 ítems, evaluando las mismas tres dimensiones que el original. La medida llamada **“Spanish modified Trait Meta-Mood Scale-24” (TMMS-24)** sigue utilizando una escala de tipo Likert de 5 puntos, pero eliminando aquellos ítems que demostraron una menor fiabilidad. Además, se invirtieron algunos de los ítems que en la escala original se encontraban en sentido negativo con el objetivo de mejorar la comprensión de los sujetos encuestados.

Por último, mencionar también el instrumento **“Schutte Self Report Inventory” (SSRI)**, elaborado por Schutte, et al., (1998) – citado por Fernández & Extremera (2005) – tomando como punto de partida el modelo original de Salovey y Mayer. Este instrumento consta de un total de 33 ítems midiendo cuatro factores en una escala de tipo Likert de 5 puntos: *percepción emocional*, *manejo de emociones propias*, *manejo de emociones ajenas* y *utilización de las emociones*. Respecto a esta medida puede decirse que existen evidencias de su validez predictiva – Fernández & Extremera (2005) –.

##### *B.- Medidas de Habilidad o de Ejecución basadas en la formulación de Salovey y Mayer*

En cuanto a las *medidas de ejecución o habilidad* podemos decir que son dos los instrumentos más utilizados por los estudiosos para medir la *inteligencia emocional* de las personas: el “*Multifactor Emotional Intelligence Scale*” (MEIS) y el “*Mayer-Salovey-Cruso Emotional Intelligence Test*” (MSCEIT). Ambos instrumentos son extensos y cuentan con varias áreas sujetas a medición.

El “**Multifactor Emotional Intelligence Scale**” (MEIS) – Mayer, Caruso, & Salovey (1999) citados por Fernández & Extremera (2005) –, elaborado por Mayer, Caruso y Salovey, mide cuatro áreas – *percepción emocional, asimilación emocional, comprensión de emociones y manejo emocional* – en las que se evalúan diferentes habilidades; áreas que, a su vez, se componen por un total de doce tareas.

El área de Percepción Emocional tiene como objetivo que el sujeto identifique diferentes emociones mediante una serie de estímulos: caras, historias, música o diseños abstractos. El área de Asimilación Emocional valora la capacidad del individuo para describir emociones y compararlas entre ellas, pidiendo al sujeto asimilar su estado de ánimo actual generado por una situación concreta. En la tercera área, Comprensión de Emociones, se pide al individuo que realice diferentes actividades mediante cuatro tareas: *combinación de emociones, progresiones, transiciones y relatividad*. Por último, el área de Manejo Emocional analiza, por un lado, el *manejo de las emociones ajenas* de la persona sometida a estudio; y, por otro, el *manejo de los propios sentimientos* de la misma.

Como ya mencionamos en apartados anteriores, este tipo de modelos tienen unas correcciones preestablecidas en función de tres criterios: consenso, experto y *target*. Las respuestas dadas en consenso corresponden a las puntuaciones coincidentes obtenidas en grandes cantidades de muestra. Esto es, el individuo responde correctamente si dicha respuesta coincide con aquella propuesta por la mayoría de la muestra evaluada. Por otro lado, el método experto consiste en considerar correctas aquellas respuestas dadas por un grupo de expertos en relación al tema de estudio. Por lo tanto, el individuo responderá correctamente si dicha respuesta se corresponde con la que han señalado que lo es diversos investigadores reconocidos en el campo de la emoción y prestigiosos psicoterapeutas. Por último, el método target únicamente serviría en aquellos ítems pertenecientes a la primera área de percepción emocional – Fernández & Extremera (2005) –.

El segundo instrumento, el “**Mayer-Salovey-Cruso Emotional Intelligence Test**” (MSCEIT), elaborado por los mismos autores que el anterior, es el que este Trabajo de Fin de Máster tomará como ejemplo para realizar su *Cuestionario de Inteligencia Emocional*. Este instrumento consta con las mismas cuatro áreas que su predecesora, pero reduciendo el número de tareas a realizar de doce a ocho, con un total de 141 ítems. El MSCEIT ha sido diseñado para poder ser utilizado tanto en el ámbito de investigación como en el ámbito profesional, habiéndose mejorado su método de corrección experto. Esta medida de habilidad cuenta con una adecuada predictibilidad y validez factorial – Fernández & Extremera (2005) –.

### 2.5.2 Modelo de Competencias Emocionales de Goleman

Cuando hablamos del *modelo de competencias emocionales de Goleman*, hablamos de un modelo mixto – modelo basado en los rasgos de los individuos – en el que, aunque parte del modelo de capacidad propuesto por Salovey y Mayer, éste tiene una visión más global de la persona analizada. Ya que, dentro de este modelo se analizan también aspectos del individuo relacionados con su personalidad y su psicología, sin dejar de lado sus rasgos cognitivos – Merchán (2017) –.

Por lo tanto, Goleman intentaría tomar cierta distancia de sus colegas y, en su modelo, analizaría competencias tanto personales como sociales de los individuos mediante cinco grandes habilidades:

Dentro de las **competencias personales**, este modelo mediría, por un lado, el conocimiento de las propias emociones en el momento en el que esos sentimientos aparecen – midiendo la conciencia de uno mismo –, la capacidad para controlar las emociones en el momento y situaciones adecuadas – midiendo la autorregulación – y, la capacidad de automotivación; pudiendo aumentar con ello la eficacia en la ejecución de nuestros objetivos, así como nuestra competencia social.

Por otro lado, el modelo de competencias emocionales de Goleman también mediría las **competencias sociales** de los individuos sometidos a estudio. De esta manera, Goleman mide el reconocimiento de las emociones ajenas, pudiéndose apreciar la capacidad del sujeto para reconocer y entender las emociones y sentimientos que los demás le proyectan pudiendo apreciar así el nivel de empatía que esta persona puede tener. En segundo lugar, también mide el control de las relaciones para poder saber si dicho sujeto es capaz de relacionarse de manera adecuada en sociedad y ante situaciones inesperadas – midiendo sus habilidades sociales –.

En este tipo de *modelo mixto*, más integrador que el anterior, lo más frecuente es que se usen *instrumentos de autoinforme* para su medición, siendo, en ocasiones criticada esta opción entre los investigadores – Brackett & Mayer (2003) – ; y ha sido utilizado en su gran mayoría para evaluar la *inteligencia emocional* en un contexto laboral – Cartwright & Pappas (2008) citado por Cuéllar (2011) – aunque no existe tanto apoyo teórico al respecto, como sí ocurre con el modelo de Salovey y Mayer – demostrando un alto poder predictivo –. Sin embargo, en este tipo de *modelos mixtos* puede suceder que alguno de los rasgos personales que se estén midiendo se solapen con los medidos en otros instrumentos complementarios – por ejemplo, el modelo *Big Five* de la personalidad – y en ocasiones resulta complejo poner limitaciones entre varios de los rasgos medidos – Mayer, Salovey & Caruso (2000.a) –.

#### 2.5.2.1 Medidas de evaluación de la Inteligencia Emocional en el Modelo de Competencias.

Tal y como hicimos con el modelo de inteligencia de Salovey y Mayer, a continuación, mencionaremos dos de los instrumentos más utilizados para medir la *inteligencia emocional* según las competencias de los individuos – tal y como propone Goleman –.

El primero de ellos sería el “**Emotional Competence Inventory**” (**ECI**) de Goleman, concebido por varios investigadores como un modelo centrado en el mundo empresarial – Extremera, Fernández, Mestre & Guil (2004) –. Consta de un total de 110 ítems pudiéndose evaluar de dos formas diferentes – como un autoinforme y mediante un observador externo –; siendo los sujetos evaluados los que, mediante una escala tipo Likert de 6 puntos, se describen a sí mismos o a otras personas en cada uno de ellos. Mediante este instrumento se miden cuatro dimensiones: la *autoconciencia*, el *automanejo*, la *conciencia social* y el *manejo de las relaciones*.

El segundo instrumento al que haremos referencia es el “**Cuestionario de Inteligencia Emocional**” (**CIE**) elaborado por un grupo de investigadores de Cádiz, España, basado en el primer modelo de Goleman – Extremera, Fernández, Mestre & Guil (2004) –. Este constaría de 56 ítems divididos en cuatro escalas – *autoconocimiento y bienestar psicológico*, *autorregulación*, *autoeficacia y empatía* –; evaluados mediante una escala tipo Likert de 5 puntos. Estudios demuestran que puntuaciones elevadas en este cuestionario denotan un mayor grado de competencia emocional, teniendo una fiabilidad aceptable, según Extremera.

### 2.5.3 Modelo de Inteligencia Emocional y Social de Bor-On

Al igual que en el modelo anterior de Goleman, el modelo de *inteligencia emocional y social de Bor-On* se trataría de un *modelo mixto* formado tanto por habilidades emocionales puras y como por otras relacionadas con la personalidad – Merchán (2017) –. Este autor habría pasado por dos etapas diferentes o, mejor dicho, habría presentado dos modelos diferentes.

La **primera propuesta** de Bor-On presenta un modelo inicial que contaba con diez factores claves de medición y otros cinco factores transversales – Merchán, 2017 –:

Dentro de los factores clave ubica las habilidades de: *autoestima*, *autoconocimiento emocional*, *asertividad* para expresar adecuadamente las emociones, *empatía*, *relaciones interpersonales*, *tolerancia al estrés*, *autodominio de las emociones*, *validación del pensamiento*, flexibilidad para poder adoptar diferentes estados de ánimo adecuados y *resolución de problemas*. Siendo factores transversales habilidades como: el *optimismo*, la *autoactuación*, la autosatisfacción pudiendo expresar diferentes emociones, la *independencia* y la *responsabilidad social* siendo capaz de integrarse en grupos sociales.

Tras analizar detenidamente los factores mencionados, Bor-On presentó su **modelo reforzado** agrupando finalmente las competencias y habilidades del modelo anterior en únicamente cinco componentes clave: *habilidades intrapersonales*, *habilidades interpersonales*, *estado de ánimo en general*, *adaptabilidad y manejo del estrés* – Merchán (2017) –.

Basándose en este segundo modelo final, Bar-On laboró el “*Emotional Quoten Inventory*” (EQ-i). Un modelo multifactorial cuyo objetivo fue medir el éxito laboral de los individuos sujetos a



estudio, relacionándose este modelo más que hacia los logros, hacia el proceso en sí mismo; ya que, Bar-On considera que la *inteligencia emocional* se desarrolla en las personas con el tiempo y, por lo tanto, es susceptible de variar y entrenarse – Merchán (2017) –.

#### 2.5.3.1 Medidas de evaluación de la Inteligencia Emocional en el Modelo de Bar-On.

En este subapartado se mencionarán dos instrumentos de *autoinforme* basados en el modelo Bar-On: “*Bar-On Emotional Quotient Inventory*” (EQ-i) y el “*Trait Emotional Intelligence Questionnaire*” (TEIQue).

El primero, contendría un total de 133 ítems, expresando cada uno de ellos un determinado estado de ánimo en una escala de tipo Likert de 5 puntos, y estaría compuesto por los cinco factores o habilidades mencionados en el apartado anterior: *inteligencia intrapersonal, interpersonal, adaptación, gestión del estrés y humor general*. El “**Bar-On Emotional Quotient Inventory**” (EQ-i) mediría varias competencias emocionales y sociales, siendo una prueba que a lo largo de varios estudios ha mostrado una adecuada capacidad predictiva, validez y fiabilidad en estudiantes universitarios – Extremera, Fernández, Mestre & Guil (2004) –.

El “**Trait Emotional Intelligence Questionnaire**” (TEIQue) elaborado por Petrides & Furnham (2003), es un modelo basado en los rasgos de los individuos – *modelo mixto* –; compuesto por 144 ítems que los sujetos deben responder en una escala tipo Likert de 7 puntos, constituidos por un total de 15 subescalas: (1) *Expresión emocional*, (2) *Empatía*, (3) *Automotivación*, (4) *Autorregulación emocional*, (5) *Satisfacción vital*, (6) *Competencia social*, (7) *Estilo reflexivo*, (8) *Percepción emocional*, (9) *Autoestima*, (10) *Asertividad*, (11) *Dirección emocional de otros*, (12) *Optimismo*, (13) *Habilidades de mantenimiento de las relaciones*, (14) *Adaptabilidad* y (15) *Tolerancia al estrés*. Siendo este instrumento adecuado para advertir cambios emocionales en estudiantes. Si bien es cierto que es una herramienta muy extensa. Por ello, destacar también que esta medida tendría una versión reducida de 30 ítems – TEIQue-SF – proporcionando un índice global de *inteligencia emocional* – Extremera, Fernández, Mestre & Guil (2004) –.

## 2.6 La Inteligencia Emocional en las Organizaciones

Tras haber introducido al lector en las nociones básicas de la *inteligencia emocional*: concepto, escalas, instrumentos, autores relevantes, etc.; a continuación, nos sumergiremos en apreciar la práctica que dicho término tiene en el contexto organizacional.

### 2.6.1 Cómo influyen las emociones en el trabajo

La *Inteligencia Emocional*, como se ha podido observar en lo que llevamos de trabajo, es un aspecto muy importante de nuestras vidas, en tanto qué capacidad tenemos de conocernos a

nosotros mismos y apreciar nuestros sentimientos; cómo entendemos las emociones de los que nos rodean y en qué medida somos capaces de utilizar toda esta información para relacionarnos de forma correcta y eficiente. Por lo tanto, no es baladí pensar y decir que esta importancia es perfectamente trasladable al mundo empresarial actual. Ya que, igual de importante o más es saber relacionarse de forma correcta día a día en nuestro trabajo, con compañeros, subordinados, superiores, comerciales, etc. Siendo, además, el estudio de la *inteligencia emocional* en las organizaciones, una tendencia al alza en lo que a recursos humanos se refiere; valorándose cada vez más la capacidad de interrelación emocional como complemento necesario a la capacitación técnica de sus empleados.

En esta línea, es sumamente importante que los empleados de una empresa u organización sepan manejar bien sus emociones y saber apreciar las de sus compañeros. Puesto que, de lo contrario, se pueden generar conflictos por falta de comunicación o, a pesar de que exista dicha comunicación, está sea deficiente. Además, debemos tener en cuenta que cada uno de nosotros, de forma consciente o inconsciente, también tenemos la capacidad de influir en el estado de ánimo de los que nos rodean. Por lo tanto, citando a Arenas (2014), los individuos no somos “*islas emocionales*”; nuestras emociones han pasado a formar parte de lo que ocurre en la organización a la que pertenezcamos, ya que, “*no olvidemos que las pequeñas emociones son los grandes capitanes de nuestras vidas y las obedecemos sin darnos cuenta*” – Vicent Van Gogh –.

A lo largo de los años, investigadores han realizado diversos estudios en los que han comprobado que las personas con una mejor *inteligencia emocional* mostraban un mejor desempeño tanto individual como organizacional. Así las cosas, Boyatzis (1982), citado por Danvila del Valle (2010), quien estudió a cientos de directivos en más de una docena de organizaciones diferentes, afirmó que aquellos que mostraban mayores capacidades de autoconciencia – autoevaluación de sus emociones –, eran los que lograban un mayor rendimiento en su trabajo.

### 2.6.2 La importancia de un líder emocionalmente inteligente

Estando de acuerdo con Brito (2016), el manejo de las emociones es uno de los aspectos fundamentales del *líder* actual, y el concepto de *inteligencia emocional* una de las aportaciones más significativas al mundo empresarial – D’Alessio (2010) citado por Brito (2016) –.

Como avanzamos en el capítulo de *Liderazgo*, los *líderes* – dentro de las organizaciones – son aquellas personas que tienen la capacidad y la función de convencer a sus seguidores de que persigan las metas y objetivos determinados en la organización. Por lo tanto, no debemos dejar de lado que dentro de dicha capacidad entra la de cómo utiliza el líder sus propias emociones y las del resto para poder lograr dichos objetivos. Los grandes *líderes* deben saber gestionar las emociones propias, así como las de su equipo y adecuarlas al momento idóneo de que se trate. Ya que, no existe una única manera correcta de liderar a un equipo, sino que, este *líder* debe



atender y analizar el contexto que lo rodea y saber elegir bien qué tipo de *liderazgo* necesita su equipo en esos momentos; debiendo ser consciente de que, en ocasiones es preciso mostrarse firme sin llegar a ser autoritario y perder la confianza y fidelidad de sus subordinados – *liderazgo situacional* – Soriano (2019) –.

Para demostrar el papel clave de la *inteligencia emocional* sobre los *líderes* en organizaciones, Rivera (2015) menciona a Hay/McBer (2000) y el estudio que este realizó en más de 3.700 ejecutivos en base a las respuestas de sus empleados; donde, en torno al 70% de los trabajadores relacionaba su percepción del clima y *satisfacción laboral* con las características de *inteligencia emocional* de su *líder*. Por otro lado, también menciona un estudio realizado sobre más de 500 ejecutivos de diferentes culturas – japonesa, alemana y latinoamericana – en el que se concluyó que aquellos ejecutivos con una mayor *inteligencia emocional* eran los que más éxitos brindaban a sus respectivas empresas, siendo esta habilidad aún más relevante que la experiencia o el coeficiente intelectual de éstos. En tercer lugar, Rivera (2015) hace alusión a la relación encontrada por McClelland (1998) entre una buena *inteligencia emocional* mostrada por los *líderes* de sección de una multinacional y los resultados económicos positivos que estos mostraban respecto al resto; sobrepasando los objetivos de ingresos marcados entre el 15% y el 20% en comparación con sus compañeros.

Por todo lo mencionado, podemos afirmar que, al igual que decía Gardner, los ***líderes más exitosos dentro de su organización serán aquellos*** que tienen la habilidad de relacionarse con las personas que trabajan con ellos; esto es, aquellos **que muestran una *inteligencia emocional superior*** que aquellos que tengan únicamente excelentes habilidades cognitivas – logros académicos –.

## 2.7 Conclusiones

Existe un amplio abanico de conceptualizaciones en lo que se refiere al término de *inteligencia emocional*, ya que, cada autor la denomina de acuerdo con sus creencias, habilidades o competencias que piensa la integran.

Si bien es cierto que todos los autores consultados coinciden en destacar la necesidad de la *inteligencia emocional* en los seres humanos, no digamos en los *líderes* de organizaciones.

También hemos podido observar que no existe unificación a la hora de clasificar los instrumentos de medición de la *inteligencia emocional*, puesto que, algunos autores las clasifican según las habilidades que mida el instrumento, otros autores según el autor en el que se basen para realizarlas, esto es, las teorías entorno a la *inteligencia emocional*, etc.

Finalmente, podemos concluir diciendo que **existen tres grandes teorías y herramientas de medición entorno a la *inteligencia emocional***. Por un lado, los autores más instruidos en el tema serían: Bor-On, Goleman y Salovey y Mayer; cada uno con una teoría distinta de las características que integran o deben medirse la *inteligencia emocional*. Por otro lado, el

cuestionario más avalado y con más rigurosidad es el de Salovey, Mayer y Caruso (MSCEIT) utilizado para completar este trabajo.

Por último, son varios los estudios que han demostrado la relación e importancia entre la *inteligencia emocional* y las organizaciones, sobre todo en sus *líderes*, tanto para la satisfacción y *bienestar laboral* medido en el clima laboral, como en la parte económica, rendimiento y resultados.

## **CAPÍTULO 3.- BIENESTAR LABORAL**

En este tercer capítulo abordaremos una de las variables escogidas en este Trabajo de Fin de Máster para relacionarla con el concepto tratado en el capítulo anterior: la *inteligencia emocional*.

A lo largo de los siguientes apartados trataremos de introducir al lector en el término de *bienestar laboral*, sus posibles vertientes y las relaciones que otros autores han realizado del término con otras variables como la competitividad de la organización o el compromiso organizacional; así como también, relacionaremos dos de las variables sometidas a estudio: la *inteligencia emocional* y el *bienestar laboral*.

### **3.1 Introducción al concepto de Bienestar y Bienestar Laboral**

El bienestar humano ha sido estudiado de forma multidisciplinar a lo largo de los años. Así las cosas, se han querido ver los efectos que produce este bienestar desde diferentes ramas como la de la psicología, sociología, economía, neurociencia, etc.; hasta llegar a la que más predomina en la actualidad: el *bienestar* en un contexto organizacional.

Son diferentes los autores que han definido el concepto de bienestar. Ryan, Huta & Deci (2008), citados por Yañez (2018), por ejemplo, lo relacionan con el positivismo que ayuda a las personas a relacionarse en diferentes contextos como son el familiar, social o laboral; tal como si indicase la calidad de vida del individuo. Otros autores relacionan directamente o, incluso, intercambian el concepto de *bienestar* con el de satisfacción, ya que, podríamos decir que una de las principales características a la hora de sentir bienestar en cualquier ámbito sería sentir con él cierto grado de satisfacción para con lo que se esté haciendo o para con el lugar en el que se esté. Por lo tanto, el *bienestar* podríamos decir que implica un funcionamiento psicológico sano – Vázquez, Hervás, Rahona, & Gómez (2009), citados por Yañez (2018) –. En esta línea iría la definición más aceptada entre los estudiosos del tema según Blanch (2010), ya que, entienden el *bienestar* – subjetivo o psicológico – como el **conjunto de juicios valorativos y de reacciones emocionales concernientes al grado en que la propia experiencia es vivida como satisfactoria, agradable y positiva**. Esto es, el *bienestar* sería un sentimiento agradable, positivo y de satisfacción que se genera en una persona ante diferentes pensamientos y/o ante

diferentes relaciones emocionales. Por lo tanto, en la experiencia de estar bien confluirían distintos factores personales y situacionales. De esta manera, reflejando el término en un contexto laboral, el *bienestar laboral* estaría influenciado a su vez por ciertos aspectos de la vida personal del individuo: cómo se siente consigo mismo, qué tipo de relaciones tiene con sus compañeros de trabajo fuera del mismo, qué situaciones puede vivir fuera del trabajo que le puedan influenciar en su *bienestar laboral*, etc.

Por otro lado, también podemos equiparar el término de *bienestar* con el de *salud*, puesto que, desde 1948, la Organización Mundial de la Salud utiliza este término de *bienestar* para definir la salud como un “*estado de completo bienestar físico, psicológico y social*” – Blanch (2010) –. Desde entonces, tanto la psicología general como la *psicología del trabajo y organizaciones* se han centrado en investigar este término de *Bienestar Laboral*; comparándolo en ocasiones cual sinónimo e, incluso, intercambiándolo con los términos de *Satisfacción Laboral*, optimismo, felicidad, salud, etc. De esta manera, desde la *psicología organizacional*, Martínez (2004:90) citado por Laca (2006), entiende el ***bienestar laboral*** como sinónimo de *satisfacción laboral* definiendo esta última como “*la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia a una organización y de conseguir objetivos y logros profesionales*”.

Si bien es cierto que históricamente, desde que la comunidad científica de investigadores se empezó a interesar por el término, la *psicología del bienestar en el trabajo* se focalizó sus esfuerzos en estudiar el *malestar laboral* centrándose en los aspectos negativos de la experiencia laboral – *burnout*, depresión, ansiedad, etc. –; de unas décadas a esta parte, las líneas de investigación han sufrido un giro en las preferencias de investigación, centrándose tanto en el polo negativo como en el positivo del concepto. De esta manera, se ha pasado de contemplar el *bienestar laboral* como salud, satisfacción, felicidad, o bienestar en sí mismo; que como una siempre ausencia de malestar en el trabajo – Blanch (2010) –.

Desde que se empezó a investigar el *bienestar laboral* desde una vertiente positiva, los estudios realizados han ido enfocados casi exclusivamente a relacionar el término con un aumento en la productividad y con una disminución del absentismo en sus trabajadores; sin tener en cuenta los empleadores que, un interés genuino por el *bienestar* real de sus trabajadores potenciaría su desempeño al notar que realmente se preocupan por su salud y, valga la redundancia, su bienestar; tal y como supone Kinicki & Kreitner (2003) citados por Laca (2006).

El ***bienestar laboral***, por lo tanto, actualmente debe ser considerado – y así se hace en este trabajo – como una de las variables más importantes dentro de la investigación de las organizaciones y del comportamiento de sus trabajadores – Murillo, Calderón & Torres (2003) citados por Calderón (2016) –; estudiándose en relación o conjuntamente con otros términos como la satisfacción o el compromiso que también veremos en este trabajo más adelante, puesto que, creemos que estos conceptos son sumamente importantes para el buen funcionamiento global y particular de las empresas – tanto multinacionales como Pymes –.

Por todo lo mencionado, son necesarias las investigaciones concernientes a la salud y *bienestar* de los trabajadores, ya que, cuando un empleado siente su trabajo como una experiencia positiva y satisfactoria, valorando positivamente su organización y la realización de sus funciones; se potencia su desempeño, sentimiento de pertenencia y fidelidad hacia la organización y sus miembros, convirtiéndolo en una potencial ventaja competitiva a largo plazo. Siendo destacable, además, la necesidad de que los empleados de las organizaciones sientan un efectivo *bienestar laboral* dentro de las organizaciones máxime cuando, en la mayoría de los casos, pasan la mayor parte de su tiempo en dicho espacio.

Por lo tanto, la importancia que se les ha ido otorgando a lo largo de la historia a los empleados dentro de las organizaciones ha ido variando y evolucionando con las nuevas formas de trabajar y entender el empleo. De esta manera, **con el paso de los años se ha pasado de ver al trabajador como un peón de producción que se dedicaba exclusivamente a realizar las tareas que se le encomendaban a, actualmente, muchas organizaciones ver a sus empleados con colaboradores estratégicos de la misma, teniendo en cuenta su potencial y talento a los que se debe cuidar.** Por ese motivo, existe una creciente preocupación dentro de las organizaciones de asegurar o, al menos, medir el bienestar de sus colaboradores en aras de mejorar el conjunto de la organización.

### **3.2 Bienestar Subjetivo y Bienestar Psicológico**

Como hemos adelantado, son muchos los estudios que se han ido haciendo entorno al constructo de *bienestar* desde que la comunidad científica de investigadores empezó a interesarse por él y sus efectos en los seres humanos.

En un primer lugar, se tendió a clasificar el término de bienestar en dos grupos: el *bienestar hedónico* y el *bienestar eudaimónico*. Estando el primero conectado con el positivismo y la felicidad del individuo y el segundo con la satisfacción que le brindaba el desarrollo de su potencial humano – Ryan, Huta & Deci (2008), citados por Yañez (2018) –. Sin embargo, actualmente dichas teorías serán conocidas como: *Bienestar Subjetivo* – principal representante del hedonismo – y *Bienestar Psicológico* – representante del eudaimónico – Keyes, Ryff & Shmotkin (2002) citados por Yañez (2018) –.

El ***Bienestar Subjetivo***, por lo tanto, sería un estado psicológico dependiente de la percepción positiva que cada individuo tenga en ciertos momentos. Esto es, pone el énfasis en el estado emocional del ser humano. Veenhoven (1994:57) – citado por Yañez (2018) –, en esta línea define el *bienestar subjetivo* como el “**grado en que una persona evalúa la calidad global de su vida en conjunto de forma positiva**”. Estableciendo, a su vez, dos pilares en los que se sustentaría el *bienestar subjetivo*: los estados emocionales de cada individuo y su satisfacción por la vida. Domínguez (2017:665), por su parte, afirmaba que “*los precursores sobre investigación del bienestar subjetivo fueron los economistas*” por especular que el dinero era la

fuentes de felicidad del ser humano; desmintiéndose esa afirmación tras años de investigaciones, no siendo el único factor que lo determina.

Por otro lado, el **Bienestar Psicológico** es “*la adquisición de valores que favorecen la autorrealización, además de ser la consecución de la perfección en uno mismo, de acuerdo con las capacidades y el potencial individual*” – Freire, Ferradás, Nuñez & Valle (2017:2) citados por Yañez (2018) –. Esto es, pone el énfasis en que el esfuerzo del individuo para perfeccionarse y desarrollar su propio potencial será lo que le brinde un mayor bienestar. Por lo tanto, para favorecer su bienestar psicológico, la propia persona es la que debe esforzarse en desarrollar sus capacidades, mejorar su autoeficiencia, proponerle objetivos en la vida, etc.; esto es, crecer personalmente.

**Cuadro 4.- Tipos de Bienestar**

<b>Bienestar Subjetivo</b>	<b>Bienestar Psicológico</b>
Teoría hedonista	Teoría eudaimónica
Depende de las emociones positivas del individuo y de su satisfacción por la vida	Depende del esfuerzo del individuo para crecer personalmente y superarse

Fuente: *Elaboración propia*

### 3.3 El Bienestar Laboral en las Organizaciones

Siguiendo en la profundización del término de *bienestar laboral*, a continuación, presentamos varios puntos en los que veremos las dimensiones y factores que puede tener el *bienestar laboral*; así como la relación que diferentes autores han establecido con el compromiso y una ventaja competitiva dentro de la organización.

#### 3.3.1 Dimensiones del Bienestar Laboral

El *Bienestar Laboral* podríamos decir que está compuesto por dos dimensiones: objetiva y subjetiva. La primera, correspondería al entorno en el que se prestan los servicios y la segunda, dimensión a la experiencia psicológica que acompaña a la realización de las funciones encomendadas.

Dentro de la **Dimensión Objetiva** del *bienestar laboral*, podemos clasificar, a su vez cuatro subdimensiones a tener en cuenta; tales como: el *medio ambiente físico* donde el trabajador lleva a cabo su labor, el *medio ambiente tecnológico*, entrando en juego las herramientas proporcionadas por el empleador para que lleve a cabo sus funciones. En tercer lugar, el *medio ambiente contractual*, relativo a cómo percibe el empleado su retribución y, por último, el *medio ambiente productivo*, relacionado con la jornada realizada, las posibilidades de conciliación, etc. – Granados (2011) citado por Roa (2019) –.

Por otro lado, dentro de la **Dimensión Subjetiva** del *bienestar laboral*, tendremos otras cuatro subdimensiones diferenciadas. La primera: *esfera privada y mundo real*, donde las vivencias

personales del trabajador inciden y se trasladan a su ámbito laboral, pudiéndose ver afectadas las relaciones interpersonales dentro de la organización. La segunda: el *individuo y afectividad profesional*, establecería la idoneidad de que el empleado buscase desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa, siendo este un factor motivador para desarrollar sus funciones. La tercera subdimensión: *organización y función directiva*, se enlaza con la importancia del trabajo en equipo y de que el trabajador se sienta satisfecho con su *líder* y la sinergia mostrada dentro del grupo, relacionándose esta satisfacción y *bienestar* con unos mejores resultados dentro de la organización. Por último, la cuarta: *beneficios*, se interpreta como el conjunto de facilidades e incentivos que la empresa brinda al empleado para tratar de potenciar su compromiso e identidad con la organización – Granados (2011) citado por Roa (2019) –.

Teniendo en cuenta lo mencionado, si se lograra una concordancia, armonía o equilibrio entre estas dos dimensiones, junto a sus correspondientes subdimensiones, la organización se vería altamente beneficiada. Por lo tanto, estas deben tratar de garantizar dentro de sus posibilidades el *bienestar laboral* de sus trabajadores, ya que, como mencionan Domínguez, Ramírez, & García (2013) citados por Roa (2019), una de las mayores preocupaciones de una organización debería ser el compromiso organizacional de sus empleados, deseo de permanecer y contribuir al crecimiento empresarial dentro de la organización. Un método basado en el “*win-win*” – ganar-ganar –.

**Cuadro 5.- Dimensiones del Bienestar Laboral**

<b>Dimensión Objetiva</b>	<b>Dimensión Subjetiva</b>
Entorno en el que se prestan servicios	Experiencia psicológica del empleado
- Medio Ambiente Físico	- Esfera privada y Mundo laboral
- Medio Ambiente Tecnológico	- Individuo y Actividad profesional
- Medio Ambiente Contractual	- Organización y Función directiva
- Medio Ambiente Productivo	- Beneficios

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2 Factores que influyen en el Bienestar Laboral

Como hemos podido ver en el primero de los apartados referente a la *conceptualización del término bienestar laboral*, este está directamente ligado con la salud de los trabajadores. Por ello, también suele utilizarse el término de *salud laboral* para referirse al *bienestar laboral*; reflejando la situación de seguridad tanto física como mental o social en la que los empleados se encuentran dentro de la empresa. Por lo tanto, se puede decir que, un buen estado de salud laboral puede derivar o traducirse en un adecuado desarrollo de la actividad laboral junto con un adecuado mantenimiento de su *bienestar laboral*.

Al hablar de *bienestar laboral*, muy frecuentemente también se habla de la *calidad de vida laboral* y de *satisfacción laboral*. Castañeda, Betancourt, Salazar & Mora (2017) relacionan este *bienestar laboral* con **tres factores** diferentes: las *características específicas del trabajo*, como



la variedad de las funciones encomendadas, la posibilidad de utilizar tus habilidades, etc.; las *prácticas de alto rendimiento en el trabajo*, como trabajos en equipo, comunicación horizontal o vertical dentro de la organización, etc.; y *factores que afectan el entorno de trabajo*: toma de decisiones, buena relación con los superiores jerárquicos, etc. Por otro lado, Garrosa & Carmona (2011) desglosan estos tres **factores en siete**: una *cultura organizacional saludable*, un *clima laboral positivo*, *clarificación efectiva de roles*, un buen *liderazgo*, *apoyo social* trabajador por parte de la organización, *participación* del empleado en asuntos de la empresa, y un *desarrollo profesional* efectivo.

En esta línea, también se hace necesario mencionar **tres categorías** importantes que pueden ponernos sobre aviso de si existo no *bienestar laboral* – sin perjuicio de que puedan mencionarse más categorías –: la sobrecarga laboral, el síndrome de burnout y el *engagement*. La *sobrecarga laboral* o “*work overload*” estaría medida por el nivel de estrés percibido por un trabajador debido a un gran volumen de tareas, apreciándose como progresivamente su salud física y mental se van deteriorando. El *síndrome de burnout* se refiere al agotamiento y desgaste que el trabajador percibiría por altas exigencias en su trabajo. En tercer lugar, el “*engagement*” o fidelidad con la organización sería una categoría positiva en caracterizada por altos niveles de energía o de esfuerzo al realizar el trabajo encomendado, o “vigor”; altos niveles de entusiasmo, inspiración y “dedicación”; y, altos niveles de satisfacción al realizar el trabajo encomendado “absorción” – Castañeda, Betancourt, Salazar & Mora (2017) –. Pudiendo decir que, **altos niveles de sobrecarga laboral o de burnout conllevarían unos bajos niveles de bienestar laboral**, mientras que un alto *engagement* indicaría un alto nivel de *bienestar laboral* dentro de la organización.

**Cuadro 6.- Factores y Categorías de Bienestar Laboral**

<b>Factores del Bienestar Laboral</b>	<b>Categorías de Bienestar Laboral</b>
Según Castañeda, et al. (2017): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Características específicas del trabajo</li> <li>- Prácticas de alto rendimiento en el trabajo</li> <li>- Factores que afectan al entorno de trabajo</li> </ul>	
Según Gamosa & Carmona (2011): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura organizacional saludable</li> <li>- Clima laboral positivo</li> <li>- Clarificación de roles</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Apoyo social de la organización</li> <li>- Participación</li> <li>- Desarrollo profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobrecarga laboral</li> <li>- Síndrome de <i>Burnout</i></li> <li>- <i>Engagement</i></li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

Así como hemos dicho en reiteradas ocasiones a lo largo del trabajo que las emociones y sentimientos de la vida personal de los trabajadores se pueden ver trasladadas al terreno laboral pudiéndoles afectar en diferentes decisiones o influir en sus relaciones interpersonales; lo



mismo ocurriría viceversa, puesto que, unos malos resultados en el ámbito laboral como un alto nivel de estrés o grandes cargas de trabajo pueden afectar negativamente a la vida familiar y personal del trabajador – Aguirre, Vauro, Labarthe (2015) citado por Castañeda, Betancourt, Salazar & Mora (2017) –. De igual manera, el *bienestar laboral* proporcionara satisfacción en la vida personal del empleado.

### 3.3.3 Bienestar Laboral y Compromiso organizacional

En los años sesenta, Becker (1960) definió en constructo de *compromiso organizacional* como aquel vínculo que tiene el trabajador con la organización de la que forma parte como resultado de pequeñas inversiones – “*side-bets*” – que éste ha ido realizando a lo largo del tiempo – Calderón (2016) –. Esto es, el compromiso por parte del trabajador hacia la organización tendría como base el temor de este a perder aquellas inversiones realizadas en la misma. Tomando como referencia a Meyer & Allen (1991), dichas inversiones podemos traducirlas en las relaciones establecidas con los miembros de la organización o el vínculo con cualquier elemento relacionado con esta creado a lo largo de los años.

El *bienestar* humano, como ya hemos hecho mención, es un tema ampliamente estudiado y comparado con otras vertientes o variables dentro de las organizaciones, siendo tal su interés que como comentamos en el primer apartado, la Organización Mundial de la Salud lo recoge para describir la manifestación de salud de las personas en todos los ámbitos de su vida, incluida la laboral – OIT (2016:36) – como “*un estado de salud y bienestar (tanto individual como colectivo) en el que los trabajadores desarrollan sus propias capacidades, trabajan de forma productiva y contribuyen a su comunidad*”.

Actualmente el trabajo es el eje central de la vida de todos los ciudadanos, visto que, sin este, a menudo se ven menguadas las posibilidades de satisfacer las necesidades básicas de supervivencia – Hermosa (2018) –. Por lo tanto, es pertinente asumir que las investigaciones se centren en advertir métodos de *satisfacción laboral* y que este se relacione con el *compromiso organizacional*, visto que hay personas que pasan más de la mitad de su vida en una única organización.

El *compromiso organizacional* o el “*work engagement*” es un estado emocional positivo que se caracteriza por las **tres dimensiones** antes mencionadas:

Por un lado, el *vigor* como *componente conductual*, se refiere a los altos valores de energía mientras se trabaja, por la necesidad de esforzarse en la tarea encomendada, aunque aparezcan dificultades en el transcurso de la misma.

En segundo lugar, la *dedicación* como *componente emocional*, implicando una alta implicación en las tareas encomendadas, así como el sentimiento de orgullo a la hora de completar los objetivos marcados.

Por último, la *absorción* como *componente cognitivo*, manifestándose cuando el trabajador eleva su concentración a la máxima potencia, cuando se genera la sensación de que “*el tiempo pasa volando*”, por estar atento y absorto a la tarea.

Por lo tanto y teniendo en cuenta estos tres componentes mencionados – conductual, emocional y cognitivo –, podemos afirmar que **las personas trabajadoras comprometidas con su organización pueden llegar a conectarse de manera física, emocional y cognitiva con su trabajo**; llevándolos a contribuir en la organización de forma, si no altruista, sí dando un paso más de lo que en principio se le pueda pedir. A partir de esta base, hay estudios que han demostrado que los empleados que socializan de forma eficaz con sus compañeros muestran un elevado entusiasmo a la hora de acudir al centro de trabajo y se apoyan más mutuamente fomentando el compañerismo y un clima laboral favorecedor y positivo. Además, los empleados estimulados positivamente por parte de su organización llegan a mostrar mayores niveles de implicación con los objetivos y tareas marcadas – Calderón (2016) –.

### 3.3.4 Bienestar Laboral y Ventaja Competitiva

La *ventaja competitiva* es un concepto extraído propiamente de la administración y dirección de empresas, en el que hoy en día está tomando un gran protagonismo dentro de los recursos humanos. A finales de los ochenta, Michael Porter, uno de los mayores pensadores del mundo de la gestión y la competitividad empresarial y considerado padre de la estrategia empresarial moderna, aseguró que el fin de cualquier organización era el de generar valor; siendo la *ventaja competitiva* el valor diferencial que tiene una organización que la hace única respecto de sus competidoras, permitiéndole mantenerse en el tiempo – Porter (1988) citado por Vásquez (2018) –. Este autor considera, además, que existen dos maneras de entender la definición planteada: como una *ventaja competitiva externa* y como una *interna*; siendo esta última la que más interés generaría dentro de los recursos humanos, ya que se entiende como una ventaja apoyada en la propia estructura de la organización para generar valor.

Revisando, por lo tanto, los conceptos de *bienestar laboral* y *ventaja competitiva*, podríamos suponer la existencia de relación entre ambos constructos. Puesto que, **el bienestar laboral promueve el desarrollo de los trabajadores de una organización contribuyendo a un mayor compromiso por parte de los mismos, que deriva en una mayor productividad**; siendo esta suposición evidenciada en investigaciones realizadas por J. Cruz (1996) y M. Rodríguez (1993) citados por Vásquez (2018).

La *ventaja competitiva* es una fuente de éxito en las organizaciones, y los trabajadores de la misma su mayor aporte de recursos, conocimientos y habilidades para llevar a cabo los objetivos y estrategias propuestas. Por lo tanto, **el bienestar laboral también será una ventaja competitiva interna de las organizaciones basada en su capital humano**, permitiendo generar dicha *ventaja competitiva* desde la base, desde los cimientos de la empresa; atendiendo a sus características internas de organización y *liderazgo* – Vásquez (2018) –.

### 3.4 Relación entre el Bienestar Laboral y la Inteligencia Emocional

Como hemos venido diciendo a lo largo de este trabajo, las emociones son parte fundamental del ser humano, saber cómo gestionarlas y advertir nuestros sentimientos sabiéndolos adecuar a un contexto determinado es de gran valor en muchos ámbitos de nuestra vida. Por ello, en un contexto laboral como el que se está planteando en este Trabajo de Fin de Máster resulta imprescindible relacionar la base de la *inteligencia emocional* con el *bienestar laboral*.

Actualmente el *bienestar laboral* dentro de las organizaciones abarca diversos aspectos emocionales importantes que hacen que un trabajador esté a gusto en su trabajo: la relación con sus compañeros, con sus superiores jerárquicos o con sus subordinados; la manera en la que analiza sus sentimientos o emociones para tomar diversas decisiones estratégicas en aras de lograr determinados objetivos o de planear estrategias; así como saber canalizar posibles conflictos exteriores y no trasladarlos a sus funciones laborales, son algunos de los muchos ejemplos que se pueden trasladar en este ámbito.

El *bienestar*, por lo tanto, está directamente relacionado con las emociones, tener la capacidad de dominarlas y sacarles partido en propio beneficio para lograr objetivos y metas, se traduce en una *alta inteligencia emocional*, con la que se consigue interpretar las intenciones o apreciar las comunicaciones no verbales con los colaboradores, conocer cada cual sus virtudes, fortaleza, debilidades y aptitudes lo ayudarán a desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa favoreciendo su *bienestar*. Por lo tanto, estos dos términos van de la mano retroalimentándose positivamente.

### 3.5 Conclusiones

El término *bienestar* se ha relacionado incansablemente con diferentes términos positivos como la salud, la satisfacción, el positivismo, etc. Es un concepto que ha generado interés en muchos ámbitos de nuestra sociedad, acabando por coger protagonismo el *bienestar laboral*, donde el bienestar de los trabajadores cobra cada día más protagonismo por haberse evidenciado su relación con los buenos resultados productivos, de compromiso, de satisfacción, de rendimiento, etc.

Por otro lado, también se ha visto comprobada la eficacia del *bienestar laboral* de los trabajadores a la hora de generar una *ventaja competitiva* sostenible en el tiempo. Así, cada vez son más las empresas que apuestan por unos recursos humanos de calidad, luchando y preocupándose por sus necesidades, sabiendo que un trabajador contento y satisfecho con su trabajo gozará de altos niveles de *bienestar* y de autorrealización que se traducen en un mejor rendimiento y clima organizacional.

Por último, también se correlaciona el *bienestar laboral* con la *inteligencia emocional*, entendiendo dicho *bienestar* como la capacidad del empleado de saber utilizar sus emociones

de forma correcta ajustándose al contexto requerido para desarrollarse personalmente y alcanzar los objetivos que se proponga; dando la *inteligencia emocional*, por lo tanto, ventaja al individuo para llegar a alcanzar una *satisfacción laboral* plena.

## **CAPÍTULO 4.- SATISFACCIÓN LABORAL**

En este apartado concluiremos el marco teórico dando las nociones básicas entorno al término de *satisfacción laboral*, otra de las variables utilizadas en este trabajo. Así las cosas, veremos qué se entiende por *satisfacción laboral*, qué motiva dicha satisfacción, sus teorías más conocidas, indicadores del mismo y sus dimensiones. Además, relacionaremos el término, como hemos venido haciendo en apartados anteriores, con la *inteligencia emocional*, así como con el *liderazgo organizacional*.

### **4.1 Introducción al concepto de Satisfacción Laboral**

El concepto de *satisfacción laboral*, como el resto de términos en este trabajo mencionados, no tiene una clara definición, siendo cada autor el que proponga la suya propia; algunos basándose en su percepción intuitiva y otros, en cambio, basándose en estudios previos del tema.

Dentro de estos últimos, podemos destacar la definición aportada por Taylor<sup>7</sup> en los años diez tras estudiar a los trabajadores de la *Bethlehem Steel Company*, una de las mayores productoras de acero y constructora naval de EE. UU.; apreciando que la *satisfacción laboral* sería aquella sensación relacionada con las ganancias propias del trabajo, promoción en el mismo y pago de incentivos – Taylor (1911) citado por Sarmiento (2017) –.

Más adelante, Porter y Lawler asumieron que la *satisfacción laboral* procedía tanto de aspectos internos como de aspectos externos del trabajo. Para estos autores, los *aspectos internos* serían aquellos sentimientos de logro de expectativas laborales, la autoestima, la independencia y el control; mientras que los *aspectos externos* serían, como apuntaba Taylor, la retribución y las oportunidades de promoción. Locke por su parte, en los años setenta definió la *satisfacción laboral* como aquel **estado emocional placentero resultado de las propias experiencias individuales dentro de la organización**, siendo esta una respuesta afectiva por parte del trabajador – Porter & Lawler (1976) y Locke (1976) citados por Sarmiento (2017) –.

Hoy en día sigue sin haber unificación entorno a este concepto, ya que, además, como vimos en el apartado referente al *bienestar laboral*, muchas veces pueden incluso intercambiarse; siendo las definiciones aportadas para *satisfacción laboral* muy parecidas a las aportadas por otros autores respecto del *bienestar laboral*. De lo que no cabe duda, es de que es un indicador ampliamente estudiado hoy en día que tiene un gran interés dentro de las organizaciones por

---

<sup>7</sup> Frederick Winslow Taylor fue un promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica.

todas las connotaciones positivas que posee para con los empleados y sus resultados. Representando el término de *satisfacción laboral*, para Pedraza (2020), una de las variables del comportamiento organizacional con mayor estudio del siglo XX.

## 4.2 La Motivación

Porter y Lawler (1992), citados por Daza & Porto (2007), advirtieron la *satisfacción laboral* como el resultado, por un lado, de una *motivación* derivada de las recompensas obtenidas en el trabajo que satisfacerían las expectativas individuales de cada trabajador y, por otro lado, de la forma en la que este percibe la relación existente entre su esfuerzo y la recompensa obtenida. Robbins (1999) citado por Franco (2016), consideraría la *motivación* en un contexto laboral como la **voluntad del trabajador de realizar un gran esfuerzo para lograr las metas y objetivos marcados, condicionado por ver satisfechas sus necesidades individuales.**

Si bien es cierto que muchos autores hacen referencia a la *motivación* al referirse a la *satisfacción laboral*, no son términos sinónimos o intercambiables, teniendo cada uno de ellos sus rasgos definitorios y factores diferenciados, tal y como apuntan investigaciones realizadas por Herzberg (1959) – citado por Daza & Porto (2007) –. La *motivación*, corresponde con el comportamiento que muestra una persona ante retos y objetivos marcados, una “fuerza” que la impulsa a actuar de determinada manera para el logro de dichos objetivos. La *satisfacción laboral* por su parte sería la percepción positiva que tiene un trabajador respecto de la organización a la que pertenece, reflejándose dicha satisfacción en sus actitudes.

A la hora de hablar de *satisfacción* en el ámbito laboral, es necesario diferenciar dos estados diferentes: la satisfacción intrínseca y la extrínseca. La **satisfacción intrínseca** dependería de estar basada en las emociones que el trabajador percibe en relación al cargo desempeñado dentro de la organización; mientras que, la **satisfacción extrínseca** representaría las emociones experimentadas por el empleado, pero por aspectos generales de la organización. Las implicaciones positivas que mejorar la *satisfacción laboral* implicaría para los empleadores y para con sus organizaciones son relevantes, así, según varios estudios mencionados en el artículo de Pedraza (2020), se ha determinado la relación entre esta variable con el *bienestar laboral*, el compromiso organizacional, la disminución de la rotación y el absentismo, entre otras conductas y emociones de los trabajadores – Hosie et al. (2007), Cernas et al. (2018), Chiang, Salazar, Huerta, & Núñez (2008) y Gil-Flores (2017) –.

Así como hemos mencionado que se ha de distinguir la *satisfacción intrínseca* de la *extrínseca*, Hicel (2014) también realiza dicha diferenciación con el concepto de *motivación*. Siendo la **motivación extrínseca**, aquella que se extrae o proviene del exterior ayudando al trabajador a realizar aquellas funciones con las que, a priori, no esté tan a gusto, con aquellas que no disfruta; justificándose o pensando en la recompensa que se recibirá tras finalizar dicha tarea. Por otro lado, la **motivación intrínseca**, sería aquella que proviene del interior del trabajador, la que le “empuja” a realizar la tarea con éxito porque realmente disfruta con ella; siendo esta más

poderosa que la extrínseca al influir en el estado de ánimo y en las emociones de la persona de manera positiva, permitiéndole mejorar su rendimiento.

En un principio, Morse (1953) – citado por Hicel (2014) – tenía la teoría de que el índice de satisfacción de un empleado dependía exclusivamente de la retribución que su organización le proporcionase; sin embargo, no alcanzaba a explicar, por lo tanto, por qué trabajadores con una mayor retribución y *status* sentían una menor satisfacción en su trabajo que aquellos empleados con un salario menor y peores condiciones. Concluyendo finalmente que, la satisfacción estaba estrechamente ligada con la motivación de los empleados, que los empujaba a alcanzar sus aspiraciones personales y laborales variándolas según las iban alcanzando.

Por lo tanto y, en conclusión, la *motivación* estrechamente ligada con la *satisfacción laboral* es aquella que puede verse reflejada en una actitud positiva y proactiva del trabajador en aras de lograr las expectativas de desarrollo personal y profesional autoimpuestas; generando con su consecución una satisfacción plena.

### **4.3 Satisfacción Laboral**

Habiendo introducido el término al lector y tras haberlo relacionado con la *motivación* en el ámbito laboral, a continuación, seguiremos ahondando en el concepto de *Satisfacción Laboral*, mencionando las teorías que sobre la misma se han desarrollado por diferentes autores, así como mencionaremos algunos de sus indicadores y dimensiones.

#### *4.3.1 Teorías de la Satisfacción Laboral*

A continuación, mencionaremos cuatro de las teorías más conocidas entorno al concepto de *satisfacción laboral* elaboradas por diferentes autores en base a dos agrupaciones diferentes: La *Teoría de la jerarquía de la necesidad de Maslow* y la de *motivación-higiene de Herzberg* dentro de las *Teorías de Contenido*; y las teorías de *las expectativas de Vroom* y la *teoría de la equidad de Adam* dentro de las *Teorías de Proceso*.

##### *4.3.1.1 Teorías de Contenido*

Como apunta Bonillo (2002), las *teorías de contenido* son aquellas en las que la *satisfacción laboral* se consigue mediante el logro de valores y la satisfacción previa de las necesidades del trabajador. Las teorías planteadas por Maslow y Hertzberg son ejemplos de ello:

##### *A.- Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943)*

Atendiendo a la visión de las “*necesidades individuales de Maslow*”, este autor afirmaba que la *satisfacción laboral* de una persona se alcanzaba escalonadamente cumpliendo



progresivamente ciertas necesidades del individuo. Dichas necesidades las estableció jerárquicamente en base a **cinco criterios**: *fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización*.

Las primeras, las *necesidades fisiológicas* serían aquellas vinculadas a la supervivencia del propio individuo – respirar, dormir, comer, beber, etc. –. Las *necesidades de seguridad*, aquellas básicas de protección y estabilidad general en la vida personal y laboral del individuo – seguridad física y saludable, empleo, ingresos, recursos, propiedad privada, etc. –. Las *necesidades sociales*, aquellas vinculadas con la vida comunitaria y la relación del individuo con los demás – amistad, afecto, adaptación e integración, etc. –. Las *necesidades de estima* serían aquellas de reconocimiento, tanto propio como externo – logro, competencia laboral, prestigio, *status*, aprecio, etc. –. Por último, las *necesidades de autorrealización* afloran cuando el individuo busca un crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para conseguir el éxito.

A su vez, estas cinco necesidades Maslow las agrupó en **dos categorías**. Por un lado, las *necesidades de orden inferior*, las básicas para la supervivencia del ser humano y que son fácilmente cubiertas con medios materiales – las necesidades fisiológicas y de seguridad –. Y, por otro lado, las *necesidades de orden superior*, que nunca pueden llegar a satisfacerse del todo – necesidades sociales, de estima y de autorrealización –.

Maslow creía, además, que únicamente cuando se satisfacía suficientemente una necesidad, surgía otra de carácter superior, motivando a la persona a progresar, ya que, una necesidad completamente satisfecha no sería motivadora – Díez & Redondo (1996) citados por Bonillo (2002) –. Sin embargo, una extensa revisión de esta teoría realizada por Wahba y Bridwel en 1976 reveló que no existían evidencias de que tales necesidades humanas estuviesen clasificadas de tal manera o que tuviesen una estructura jerarquizada – Bonillo (2002) –.

#### *B.- Teoría de la motivación-higiene de Herzberg (1959)*

La *Teoría de la motivación-higiene* se centra en el trabajo en sí mismo como fuente de *satisfacción laboral*. Así, esta teoría presupone que la *satisfacción laboral* tiene dos dimensiones diferenciadas entre sí a las que le afectan factores diferentes: la *satisfacción* y la *insatisfacción individuales*.

Los *factores*, según Herzberg, *generadores de satisfacción* – conocidos como intrínsecos, motivadores, o satisfactores – se relacionan directamente con el contenido del trabajo en sí; incluyendo: el reconocimiento en el mismo, el crecimiento personal, el progreso organizacional, la responsabilidad, etc. Estos generarían satisfacción cuando el individuo los percibe, pero no generan insatisfacción si éste no los obtiene.

Los *factores generadores de insatisfacción*, por otro lado, se relacionan con el contexto laboral, incluyendo: políticas de empresa, estilo de supervisión, relaciones jerárquicas, la seguridad, el *status*, etc. – conocidos como extrínsecos, de higiene, insatisfactores o de apoyo –. Estos van



asociados a la *insatisfacción laboral* cuando el individuo no los percibe o están ausentes, mientras que no generan satisfacción en sí mismos cuando están presentes.

Por lo tanto, atendiendo a esta teoría, los empleadores deberán poner especial atención en los factores motivadores para generar la *satisfacción laboral* deseada en sus trabajadores.

**Cuadro 7.- Teorías de contenido (SL)**

<i>Teoría de necesidades de Maslow</i>		<i>Teoría de motivación-higiene de Herzberg</i>
de autorrealización		<u>Factores motivadores</u> : responsabilidad, retos, autorrealización, etc.
de estima		
	sociales	<u>Factores de higiene</u> : relaciones interpersonales, supervisión, remuneración, condiciones laborales, etc.
	de seguridad	
	fisiológicas	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.1.2 Teorías de Proceso

Las *teorías de proceso* consideran que la *satisfacción laboral* proviene de variables como las expectativas, las necesidades y los valores de los individuos – Gruneberg (1979) citado por Bonillo (2002) –. Las teorías de las expectativas y de la equidad con ejemplo de ello:

##### A.- Teoría de las expectativas de Vroom (1964)

Vroom (1964) – citado por Bonillo (2002) – da un paso más allá y sugiere que la *satisfacción laboral* no está dirigida únicamente por necesidades, sino que, esta satisfacción depende también de las elecciones individuales que cada trabajador realice en función del objetivo que desea alcanzar. Por lo tanto, el comportamiento del individuo dependerá de la probabilidad que este crea que hay de alcanzar la meta correspondiente con éxito, sugiriendo que entran en juego variables situacionales y variables de personalidad a la hora de hablar de satisfacción personal. Son **tres las variables** con las que Vroom explica el proceso de tomar decisiones: *expectativa del esfuerzo-desempeño*, la *expectativa del desempeño-resultado* y la *valencia*. La primera, es la expectativa de éxito que tienen los individuos valorando la dificultad del objetivo a alcanzar. La segunda, la expectativa de recompensa por completar el objetivo que tiene el individuo. La tercera, es el valor concedido por el individuo a la recompensa esperada, pudiendo ser una *valencia positiva*, o una *valencia negativa* en algunos casos.

Por lo tanto, esta teoría se centra en suponer que un trabajador realizará un mayor esfuerzo en alcanzar los objetivos propuestos si percibe o supone que dicho esfuerzo le va a generar un resultado o recompensa satisfactoria acorde con sus expectativas.

##### B.- Teoría de la equidad de Adam (1963)

Stoner, Freeman, & Gilbert (1996:497) – citados por Bonillo (2002) – definieron el término *equidad* como “la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascenso)”. Por ello, cogiendo el término para darle nombre a su teoría, Adam mantiene que el motor principal de la motivación es la equidad que el individuo perciba entre dos ratios o variables. Así, los trabajadores compararían, en el entorno laboral, su sus aportaciones y los resultados obtenidos con los de otros referentes – como compañeros, políticas de empresa o a ellos mismos – para saber o no si se encuentran satisfechos.

Por lo tanto, ratios desiguales generarán mayor *insatisfacción laboral* y ratios iguales *satisfacción laboral*. Si bien es cierto que, según esta teoría, los empleados seguirán igualmente motivados; si no es para mejorar y restaurar la equidad, lo estarán para mantener los resultados favorables – Bonillo (2002) –.

#### 4.3.2 Indicadores de la Satisfacción Laboral

Sabiendo que la *satisfacción laboral* juega un papel importante tanto en el *bienestar laboral* de los trabajadores como en la propia organización en su conjunto, es necesario poder discernir ciertos indicadores que, junto con los mencionados a lo largo de este trabajo, nos podrían orientar sobre qué prácticas poner en práctica para fomentar dicha *satisfacción*.

En este sentido, siguiendo la propuesta realizada por Camacaro (1999) – citado por Daza & Porto (2007) – en este apartado mencionaremos los siguientes:

Por un lado, un buen indicador de *satisfacción laboral* serían los **niveles de oportunidad y desarrollo** que la organización proporciona a sus empleados, ya que, como hemos visto, es importante que los individuos se desarrollen personal y profesionalmente para sentirse bien consigo mismos, satisfechos y lograr un mayor rendimiento. Por otro lado, el **reconocimiento** que dicha organización otorga a los logros de sus colaboradores. Así, sentir que los esfuerzos invertidos en una estrategia y la consecución de objetivos merecen la pena y son reconocidos genera altos índices de satisfacción en los trabajadores.

**Capacidad de logro** sería el tercer indicador que Camacaro propone para poder medir la *satisfacción laboral*, pues uno de los puntos importantes dentro de una organización es la posibilidad de promocionarse y conseguir nuevos retos. En cuarto lugar, podemos decir que las **características del propio trabajo** también influyen significativamente en la *satisfacción laboral*. Un trabajo demasiado monótono en posturas contraindicadas, con poca ventilación, mucho estrés etc., puede generar un malestar general que se traduzca en una menor *satisfacción laboral* o incluso en índices de insatisfacción. Teniendo estos cuatro indicadores directamente relación con las expectativas del trabajador.

Otro de los indicadores más relevantes y repetidos en la literatura respecto de la *satisfacción laboral* es el **salario** o retribución obtenida por el trabajador. Es de suma importancia para los trabajadores pues es lo que les permite satisfacer sus necesidades básicas a la vez que se le

posibilitan mayores niveles de consumo y tranquilidad. De hecho, Gamero (2003) declara que los trabajadores con mayores remuneraciones y mayor poder adquisitivo han confirmado que tienen mayores niveles de satisfacción con sus empleos, sin perjuicio de que existan excepciones – citado por Daza & Porto (2007) –.

#### 4.3.3 Satisfacción Laboral e Insatisfacción Laboral

Así como existe la *satisfacción laboral* como forma positiva de describir un sentimiento o emoción generado por un empleado hacia su organización, también hemos de contar con el término negativo del constructo, la *insatisfacción laboral*.

Así las cosas, Büssig (2002), citado por Daza & Porto (2007), propone tres formas de *satisfacción* y dos formas de *insatisfacción laboral* relacionadas con la aspiración de los trabajadores.

Dentro de los **tres tipos de satisfacción laboral** que puede darse por parte de los trabajadores, el primero sería la *Satisfacción Progresiva*, el cual se manifiesta en personas que efectivamente están satisfechas con su trabajo y que intentan incrementar ese nivel de satisfacción a medida que su nivel de aspiración aumenta. Después, nos encontramos con la *Satisfacción Estable*, aquella que siente una persona que se siente a gusto con su satisfacción y no varía sus aspiraciones y, por lo tanto, su satisfacción tampoco. En tercer lugar, la *Satisfacción Conformista*, la que siente una persona que disminuye sus aspiraciones con el fin de adaptar su satisfacción a los aspectos negativos que pueda apreciar en su organización.

Por otro lado, dentro de los **dos tipos de insatisfacción laboral** podemos mencionar la *Insatisfacción Constructiva*, como la que siente una persona con aspiraciones altas en aras de conseguir una mayor satisfacción acorde con ellas; y la *Insatisfacción Fija*, la de aquella persona que se siente insatisfecha en su trabajo manteniendo un bajo nivel de aspiración.

#### 4.3.4 Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Siguiendo el análisis de *satisfacción laboral* que proponen Meliá & Peiró (1989), citados por Gómez, Recio, Avalos, & González (2013), podemos separar **tres grandes dimensiones** en las que medir la *satisfacción laboral*:

Por un lado, la *satisfacción con la supervisión*. Esto es, la satisfacción que genera en el trabajador la forma en la que son juzgadas sus tareas, cómo y cuánto le supervisan, el apoyo que recibe de sus superiores a la hora de llevarlas a cabo, la “igualdad y justicia” de trato entre sus compañeros, etc.

Por otro lado, la *satisfacción del trabajador con el ambiente físico del trabajo*; considerando la satisfacción para con la limpieza, higiene, temperatura, etc.,

Por último, la *satisfacción con las prestaciones recibidas*; satisfacción con el grado en que la empresa cumple el convenio correspondiente, la negociación colectiva, el sueldo, etc.

Estas serían algunas de las dimensiones que se pueden medir en el *Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82* que pondremos en práctica para completar este trabajo, puesto que, dicho cuestionario mediría otras dimensiones más: satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la forma en la que el trabajador realiza su trabajo y su satisfacción general con el trabajo realizado.

#### **4.4 Relación entre Inteligencia Emocional y Satisfacción Laboral**

Tras haber proporcionado al lector las nociones básicas de la *satisfacción laboral*, en este apartado intentaremos relacionar el término con la *inteligencia emocional*, al igual que hemos venido haciendo con otros a lo largo del trabajo.

En esta ocasión partiremos de **estudios realizados por diferentes autores** que investigaron la relación entre la *inteligencia emocional* de sus empleados con sus niveles de *satisfacción laboral*. Hemos de mencionar también que los estudios que mencionaremos están extraídos del trabajo realizado por Hickel (2014) por si se desea más información al respecto.

En primer lugar, Cummings et al (2005) llevó a cabo una investigación entre profesionales de la enfermería, con una muestra total de 6.526 personas, en la que los resultados abalaban que aquellas enfermeras que elegían *liderar* a sus compañeras basándose en *liderazgos* propios de una buena *inteligencia emocional* mostraban menor cansancio emocional y una mejor salud laboral y emocional, trasladándose en un aumento de su satisfacción profesional.

Un segundo estudio realizado por Limonero et al. (2004), reveló que aquellos profesionales sanitarios que mostraban mayores puntuaciones en *conciencia emocional* y en *autodominio* – dos de las dimensiones evaluadas – mostraban unos bajos niveles de estrés. Pudiendo asumir que dichos profesionales gozan de un alto nivel de *satisfacción laboral*.

Warr, Cook & Wall (1979) por su parte, también estudiaron la correlación entre estos dos conceptos en el área de medicina. En ese caso, en una muestra de 180 enfermeras, se confirmó que existe una relación positiva entre el control emocional y las satisfacción general e intrínseca. Diener et al., (2003), afirmó que de las personas que contribuyeron en su estudio, las que mayor estabilidad emocional mostraban – con bajos niveles de neuroticismo – mayor nivel de *satisfacción general* reflejaban.

Por último, Ignata & Clipaa (2011) encontraron que, entre unos profesores de Rumania, los que mayores niveles de *inteligencia emocional* mostraron, presentaban a su vez mayores índices de *satisfacción* con la vida en general y con el trabajo en particular, desarrollándolo de manera más eficiente, puesto que aseguraban sentirse más seguros de sus capacidades.

Por lo tanto, se puede comprobar así la relación existente entre estos dos términos pudiendo sus resultados trasladarse al ámbito empresarial y de una pequeña empresa como es el caso que nos ocupa en este trabajo.

## 4.5 Satisfacción Laboral y Liderazgo

El *liderazgo organizacional* expuesto en el primer capítulo de esta parte – marco conceptual –, es relevante traerlo de nuevo a colación en base a diferentes estudios que relacionan este concepto con el de *satisfacción laboral*.

Así las cosas, en este apartado mencionaremos brevemente los estudios citados por Cuadra y Veloso (2007) en su artículo *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*.

Dentro de los estudios realizados, uno de los que más peso ha cogido es el realizado por Judge y Piccolo (2004), en el que se examinaron los estilos de *liderazgo* analizados en la primera parte de este trabajo – *transformacional, transaccional y laissez faire* – en relación con la satisfacción del seguidor con el trabajo y la satisfacción de este con el *líder*. Los resultados revelaron que la correlación entre los estilos de *liderazgo transformacional y transaccional* y la *satisfacción* del seguidor con el trabajo eran significativas. Por otro lado, fue superior la correlación existente entre el estilo de *liderazgo transformacional* y la satisfacción del seguidor con éste que en relación al estilo de *liderazgo transaccional* – aunque este último no tuvo malos resultados –. Por último, en relación al estilo de *liderazgo laissez faire* la satisfacción de los seguidores resultó significativamente negativa. Por lo tanto, es de suma importancia ejercer por parte de las organizaciones un buen tipo de *liderazgo* que conlleve a aumentar la *satisfacción laboral* de sus trabajadores.

En segundo lugar, Foong (2001) y McNeese-Smith (1997) exploraron la influencia del comportamiento del jefe de una organización sobre los resultados en la *satisfacción laboral*, compromiso organizacional y productividad de los empleados; siendo la *satisfacción laboral* la que más influencia tuvo por parte del jefe.

Por lo tanto, es notable la importancia que tiene para las organizaciones contar con *líderes* aptos que sepan ejercer un *liderazgo* de acuerdo con las necesidades de la empresa y sus miembros; puesto que, con ello, se potencia y facilita la *satisfacción* de éstos, conllevando a más beneficios relacionados con este último como el *bienestar laboral*, el compromiso, la salud mental, etc.

## 3.6 Conclusiones

Como conclusión, podemos decir que no existe una definición unificada del término *satisfacción laboral*, siendo cada autor quien le atribuye una serie de características evaluables. Si bien es cierto que existe un cierto consenso en cuanto a su relación con la *motivación* y las *expectativas* de los trabajadores. También se pueden apreciar cuatro teorías mayoritarias acerca de qué es lo que proporciona *satisfacción laboral* a los trabajadores. Aunque la Teoría de Maslow de las necesidades y Teoría de Herzberg de la motivación-higiene son las más sonadas, en este trabajo también hemos mencionado la Teoría de Adam que basa la *satisfacción laboral* de los individuos en la equidad y la de Vroom que la basa en las expectativas que estos tengan.

Tras ver diferentes tipos de *satisfacción laboral* y dimensiones de esta, se han visto los resultados obtenidos de algunos estudios que relacionan las variables de la *inteligencia emocional* y el *liderazgo* con unos buenos resultados de *satisfacción laboral*; siendo uno de los temas más estudiados y con mayor relevancia hoy en día.

## **PARTE II.- PARTE METODOLÓGICA**

### **CAPÍTULO 5.- METODOLOGÍA**

Tras realizar la parte teórica, donde se han podido explorar los conceptos claves para este trabajo – *liderazgo, inteligencia emocional, bienestar laboral y satisfacción laboral* –, a continuación, se procederá con la parte metodológica del mismo.

#### **5.1 Contexto de la investigación**

Son muchos los cambios sufridos estos años en los diferentes ámbitos de nuestra vida privada y laboral a raíz de la pandemia iniciada en 2019 – a causa del Covid-19 – y que perduran hasta hoy en día, dos años después. En este contexto, son muchos los trabajadores del sector servicios – hostelería, turismo, eventos, etc. –, entre otros, los que se han visto afectados por diversas causas y restricciones, como reducciones de aforo cambiantes a lo largo de los meses, límites de horarios debidos a toques de queda, límites de movilidad por todo el territorio y a diferentes escalas; contagios masivos derivados en bajas laborales a causa de las “distintas olas” del virus, la implantación de petición del llamado “*pasaporte covid*” para determinados eventos, etc.; sin contar con el “*parón*” y confinamiento que vivieron todos los sectores y ciudadanos al inicio de la misma.

En concreto, el núcleo de este trabajo se centra en analizar una **empresa del sector servicios** guipuzcoana que proporciona servicios auxiliares para eventos y espectáculos de toda índole en dicho territorio, la cual trabaja con empresas tanto públicas como privadas a lo largo de todo el año. Para dicho análisis, se optó por pedir a la plantilla que integra la oficina de esta empresa – a los *líderes* formales – que realizasen diferentes cuestionarios relacionados con los términos estudiados hasta el momento en este Trabajo de Fin de Máster: un test de *inteligencia emocional*, otro de *bienestar laboral* y un tercero de *satisfacción laboral*; todo ello con el objetivo de poder relacionar dichos términos, puesto que, creemos es de sumo interés conocer la repercusión que han podido tener todas las problemáticas mencionadas a raíz del Covid-19 en una pequeña empresa – de menos de 50 trabajadores – en la que el 100% de sus servicios son directa o indirectamente cara al público.

Por otro lado, como hemos podido apreciar en el marco teórico planteado en este trabajo, son varios los estudios que relacionan de forma positiva algunos de los términos que manejamos en este, sin que se haya apreciado ninguno en el que se relacionen entre sí las tres variables concretamente señaladas: *inteligencia emocional, bienestar laboral y satisfacción laboral*.

Por último, señalar que los datos y conclusiones a los que se llegue en este trabajo, a raíz del análisis de los instrumentos de medición de las variables mencionadas, serán expuestas en la propia empresa y ante la plantilla que voluntariamente se sometió al estudio por creer realmente



en el beneficio que esta investigación puede constituir para evaluar la situación actual de la empresa.

### **5.3 Objetivos de la investigación e hipótesis**

#### *5.3.1 Objetivos*

Por las circunstancias e inconvenientes mostrados en el sector servicios a raíz de la pandemia que nos sigue adoleciendo hoy día, el **objetivo principal** de esta investigación es analizar las diferentes respuestas otorgadas y puntuaciones obtenidas por los trabajadores y *líderes* formales de una pequeña empresa guipuzcoana de prestación de servicios auxiliares en los distintos cuestionarios proporcionados – *inteligencia emocional, bienestar laboral y satisfacción laboral* –, para así, poder interrelacionar dichas puntuaciones y sacar unas conclusiones que le permitan a la organización en cuestión prever o atajar las deficiencias mostradas en los mismos antes de que se desarrollen con más virulencia y afecten negativamente a su funcionamiento y desarrollo.

En esta línea, **otro de los objetivos** de este trabajo es interrelacionar los resultados obtenidos en el cuestionario referente a la inteligencia emocional para ver qué tipo de relación guarda esta con las otras dos variables de bienestar laboral y satisfacción laboral; puesto que, como hemos mencionado, existen estudios que conectan ambas variables, pero en la literatura revisada no se han encontrado referencias a investigaciones que hayan tenido en cuenta las tres mencionadas en conjunto. Siendo, a nuestro parecer, imprescindible elaborar una “radiografía” de la situación emocional en la que se encuentran los líderes en las organizaciones dedicadas a los servicios actualmente, y en esta en particular que ha sufrido tantos cambios a lo largo de estos dos años: cambios de horario en actuaciones o recintos en los que prestan servicios como consecuencia de los distintos toques de queda, incertidumbre constante respecto de ampliar o reducir el número de personal confirmado que cubren los eventos a razón de los límites de movilidad impuestos en ciertos momentos; inquietud de poder proveer a todos sus empleos auxiliares de organización de equipos de protección individuales efectivos y suficientes en todos los recintos en los que están presentes – atendiendo siempre a las directrices dispuestas por los organizadores o clientes – o, las progresivas dificultades a la hora de conseguir cubrir todos los puestos solicitados dada la alta incidencia de contagios contemplados – a los que se suman los trabajadores que dan positivo y tienen que guardar cuarentena –, entre otras circunstancias que pueden hacer mella en los mencionados *líderes*.

#### *5.3.2 Hipótesis*

Atendiendo a todo lo mencionado hasta el momento y teniendo en cuenta las características propias de una empresa como la estudiada en este trabajo, podemos plantear dos hipótesis.

Por un lado, podemos afirmar que las tres variables tenidas en cuenta en este estudio – inteligencia emocional, bienestar laboral y satisfacción laboral – tienen relación directa y positiva entre sí. Apoyándonos para ello en la base proporcionada por estudios previos, también mencionados a lo largo de este trabajo, que relacionan el *bienestar* y la *satisfacción laboral* entre sí, así como cada una de ellas a su vez con la *inteligencia emocional*. Por lo tanto, cabe prever que a mayores niveles de *inteligencia emocional* mayores índices de *bienestar* y *satisfacción laboral*.

Por otro lado, también se plantea la hipótesis de que los resultados obtenidos en torno a dos de las variables estudiadas, *bienestar laboral* y *la satisfacción laboral*, varían en función de la temporada en la que se presten servicios; puesto que, proporcionando personal auxiliar esta empresa del sector servicios durante todo el año, no es la misma carga de trabajo la que sufren los trabajadores en temporada alta – en la que cubren un número mucho mayor de eventos y con un mayor volumen de los mismos – que la carga de trabajo o el rendimiento que exige trabajar en temporada baja – en la que se reduce significativamente el número y volumen de los mismos –.

## **5.4 Tamaño muestras y procedimiento**

### *5.1.1 Muestra*

La muestra utilizada para medir y comparar las tres variables mencionadas en este trabajo puede resultar un tanto reducida, sin embargo, hemos de tener en cuenta que los trabajadores que integran la plantilla de oficina de esta empresa también lo son. En concreto, la muestra la utilizada para medir las tres variables la integrarían un total de *ocho personas*, las cuales realizan diferentes funciones dentro de la organización: dirección, recursos humanos, administración-contabilidad, administración-auxiliar y jefes de servicio.

### *5.1.2 Procedimiento*

Para llevar a cabo la investigación enmarcada en este Trabajo de Fin de Máster se ha seguido el siguiente procedimiento:

En primer lugar, **se seleccionaron los cuestionarios** que integrarían la base de esta investigación.

- Uno, el *Test de Inteligencia Emocional de Mayer, Salovey y Caruso (MSCEIT)*; que fue extraído del temario relativo a la *psicología en las organizaciones – psicología organizacional* – de un manual de la materia *Psicología de la Salud* impartida en el Grado de Psicología, en la Universidad Pública del País Vasco (UPV).

- Dos, el *Cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG)* elaborado por autores reconocidos – Blanch, Sahagún & Cervantes (2010) – y traducido al castellano por Sulbarán & Parra, estudiantes de Psicología.
- Tres, el *Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82*, elaborado por los autores Meliá & Peiró (1998) – utilizado en numerosos artículos revisados en Google Scholar –.

En segundo lugar, **se transcribieron** para obtener una plantilla que se utilizará en los anexos correspondientes de este trabajo, se modificaron dos de ellos – introduciendo ítems adicionales en los cuestionarios de *Bienestar* y *Satisfacción Laboral* correspondientes a “(...) *Temporada Alta y Temporada Baja*” – sin modificar el contenido sustancial de los mismos y; por último, utilizando la herramienta de *Google Forms* se elaboraron de nuevo uno a uno para enviárselos de forma telemática a los participantes del estudio.

En tercer lugar, a los miembros integrantes de la oficina **se les enviaron los formularios de forma telemática** – vía WhatsApp y/o email – el día uno de diciembre, con el fin de que tuviesen margen suficiente para contestar a los mismos sin presión alguna y que, cada uno pudiese gestionar el momento idóneo para realizarlos – intentando interferir en sus funciones habituales lo menos posible –.

Después, a medida que realizaba la parte teórica del trabajo y repasaba toda la literatura al respecto, **se fueron recogiendo poco a poco las respuestas** por parte del personal de la organización y, al final del mes de diciembre – a día 31 – conseguimos recopilar todas las respuestas necesarias para la realización completa del trabajo.

Por último, **se trasladaron individualmente las puntuaciones obtenidas a varios documentos Excel** para proceder a la recogida de los datos totales y la realización de tablas y gráficas oportunas.

## **5.4 Cuestionarios como instrumentos para la obtención de información.**

Tal y como hemos hecho referencia, para obtener los índices buscados en las determinadas áreas de estudio, en este trabajo se han utilizado tres instrumentos de medición diferentes, los cuales explicaremos a continuación:

### *5.4.1 Test de Inteligencia Emocional de Mayer, Salovey y Caruso (MSCEIT):*

Tal y como dijimos en la parte correspondiente al análisis de este instrumento de medición de la *inteligencia emocional*, el MSCEIT consta originalmente con cuatro áreas o dimensiones; evaluando cada una de ellas una habilidad del individuo sometido al test: *percepción emocional*, *asimilación emocional*, *comprensión de emociones* y *manejo emocional*.

Al ser una prueba tan extensa y al realizarse en este trabajo en conjunto con otros dos cuestionarios igualmente extensos y tediosos de contestar, se decidió evaluar únicamente la última área del mismo: el *manejo emocional* en los integrantes de la organización; con el objetivo

de paliar esa cierta desmotivación que podía generarse en las personas al contestar los tres cuestionarios.

Por lo tanto, nuestra prueba se centra en medir el *Manejo Emocional* de las personas que conforman el equipo de oficina de la empresa de servicios en cuestión. La realización de la misma se basa en lo siguiente:

A los participantes de la prueba se les muestran un total de ocho situaciones diferentes, de las cuales, cinco miden el *manejo de emociones en sí mismo* – situaciones D. – y las tres restantes miden el *manejo de las emociones en otros* – apartado H., del cuestionario –. Dentro de las cinco situaciones planteadas para medir el *manejo de emociones en sí mismo (D)*, al sujeto se le plantean cuatro acciones por cada situación para que éste decida si la acción propuesta la considera *Muy Ineficaz* o *Muy Eficaz* en una escala tipo Likert de 5 puntos. En cambio, dentro de las tres situaciones que se le plantean para *medir el manejo de las emociones en otros (H)*, se le ofrecen tres respuestas por cada situación, a la que éste debe evaluar de la misma manera si éstas son *Muy Ineficaces* o *Muy Eficaces*, según una escala tipo Likert de 5 puntos.

Las correcciones de este cuestionario se basaron en que las respuestas correctas estaban determinadas por el acuerdo consensual de una gran muestra. En el manual del que se ha extraído este cuestionario contempla las respuestas correctas en base a las que respondieron 87 estudiantes de psicología de la Universidad Pública del País Vasco (UPV), en las que salió el siguiente resultado de respuestas consideradas correctas:

**Cuadro 8.- Respuestas correctas en el MSCEIT – Manejo Emocional**

<b>SITUACION → RESPUESTA</b>	<b>PORCENTAJE QUE APOYA LA RESPUESTA</b>
Situación D.1. → Acción 2	Para el 75% de la muestra
Situación D.2. → Acción 1	Para el 70% de la muestra
Situación D.3. → Acción 4	Para el 60% de la muestra
Situación D.4. → Acción 2	Para el 50% de la muestra (excepción)
Situación D.5. → Acción 2	Para el 73% de la muestra
Situación H.1. → Respuesta 1	Para el 70% de la muestra
Situación H.2. → Respuesta 1	Para el 75% de la muestra
Situación H.3. → Respuesta 1	Para el 73% de la muestra

*Fuente: Elaboración propia*

Por otro lado, el manual también nos dice la *puntuación media* de los participantes que respondieron correctamente acorde con las respuestas que se consideraban correctas: un total de 4 puntos sobre un máximo de 8 puntos – indicando puntuaciones de 5 o más, un alto nivel de *Inteligencia Emocional* –.

Por último, se deben sumar el total de las respuestas que el sujeto ha proporcionado – puntuación de cada una de las respuestas consideradas correctas – las indicadas en la tabla anterior – para extraer la puntuación total de *inteligencia emocional* mostrada por el individuo; teniéndose en cuenta que:

**Cuadro 9.- Resultado de Puntuaciones Totales (IE)**

PUNTUACIONES TOTALES	NIVEL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL
Puntuaciones de 31 a 35	Tercio Bajo
Puntuaciones de 36 a 39	Tercio Medio
Puntuaciones de 40	Tercio Alto

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2 Cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG):

El *Cuestionario de Bienestar Laboral General* es el instrumento que en este Trabajo de Fin de Máster hemos elegido para medir el *bienestar laboral* de los trabajadores pertenecientes a una organización dedicada a prestar servicios auxiliares en todo el territorio de Guipúzcoa.

Esta versión del cuestionario en español consta de un total de 55 ítems divididos en dos dimensiones: el *Bienestar Psicosocial (BP)* y los *Efectos Colaterales (EC)*; teniendo cada una de estas dimensiones, a su vez, sus propias subdimensiones: *escala de afectos*, *expectativas* y *escala de competencias* por un lado, y *escalas de somatización*, *desgaste* e *higiene* por el otro. Estos ítems deben ser respondidos por el sujeto a estudio teniendo en cuenta una escala tipo Likert de 7 puntos, sabiendo que, una mayor puntuación en cada una de estas dimensiones representa una mayor presencia en cada uno de estos factores.

**Cuadro 10.- Dimensiones y Subdimensiones del (qBLG)**

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES E ÍTEMS
Bienestar Psicosocial (total 62 ítems)	Escala de Afectos → 10 ítems
	Expectativas → 10 ítems
	Escala de Competencias → 42 ítems
Efectos Colaterales (total 13 ítems)	Escala de Somatización → 5 ítems
	Escala de Desgaste → 4 ítems
	Escala de Alienación → 4 ítems

Fuente: Elaboración propia

La puntuación máxima de la dimensión de *Bienestar Psicosocial* se ha logrado sumando el valor máximo que se podía obtener en cada uno de los ítems de las subdimensiones mencionadas, siguiendo el mismo procedimiento para obtener la puntuación máxima de la dimensión *Efectos Colaterales*. Para obtener la puntuación mínima posible en ambas dimensiones se han seguido los mismos pasos, pero sumando las puntuaciones mínimas posibles.

**Cuadro 11.- Baremo de puntuaciones máx. y mín. posibles en cada dimensión (qBLG)**

DIMENSIONES	BAREMO (min. – máx.)
<i>Bienestar Psicosocial</i>	(42– 295)
<i>Efectos Colaterales</i>	(13 – 91)

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, puntuaciones mayores a 126,5 – media – en la dimensión *bienestar psicosocial*, denotaría buenos niveles de *bienestar laboral*, siendo 295 el valor máximo; mientras que, puntuaciones mayores a 39 – media – en la dimensión *efectos colaterales*, reflejarían niveles bajos de *bienestar laboral*.

#### 5.4.3 Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82:

En tercer lugar, para este trabajo se ha procedido a realizar el *Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82* a los empleados de la organización del sector servicios mencionada con el objetivo de realizar una evaluación eficaz y eficiente de la *satisfacción*, tanto global como por áreas, de los integrantes de los diferentes departamentos: dirección, recursos humanos, administración-contabilidad, administración-auxiliar y jefes de servicio.

El presente instrumento diagnóstico está integrado por 82 ítems – más 9 variables descriptivas más que así aparecen enumeradas en el cuestionario original –, a los cuales los individuos deben responder en una escala tipo Likert de 7 puntos.

Con este cuestionario aparte de poder medir los niveles de *satisfacción laboral* generales dentro de la organización, también permite – con la suma de unos ítems predeterminados y no haciendo uso de los 82 totales – evaluar la satisfacción de los trabajadores en relación con unas áreas o factores concretos:

**Cuadro 12.- Áreas de Satisfacción Laboral**

FACTORES	ÁREA DE SATISFACCIÓN EVALUADA	ÍTEMS CONCRETOS
Factor 1	Satisfacción por el trabajo en general	3,7,59,61,63,69,71,72 y 73
Factor 2	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	17,22,23,24,25,30,32 y 34
Factor 3	Satisfacción con la forma que realiza su trabajo	2,4,5,14,16 y 68
Factor 4	Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	1,15,44,51,67,74 y 76
Factor 5	Satisfacción con la relación subordinado-supervisor	60,64,65 y 66
Factor 6	Satisfacción con la remuneración	6,75 y 82

Fuente: Elaboración propia

Para obtener los resultados de *Satisfacción Laboral* globales y por áreas específicas, se ha realizado la suma de todos los ítems del cuestionario, sacando el baremo máximo y mínimo con la misma fórmula que en el cuestionario anterior, dando como resultado:

**Cuadro 13.- Baremo de puntuaciones mín. y máx de SL y áreas específicas**

SATISFACCIÓN	BAREMO (min. – máx.)
General	(82 – 574)
F1: Satisfacción por el trabajo en general	(09 – 63)
F2: Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	(08 – 56)
F3: Satisfacción con la forma que realiza su trabajo	(06 – 42)
F4: Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	(07 – 49)
F5: Satisfacción con la relación subordinado-supervisor	(04 – 28)
F6: Satisfacción con la remuneración	(03 – 21)



*Fuente: Elaboración propia*

Sin embargo, como el objetivo, tanto de este cuestionario como de este trabajo, es el de mostrar resultados que puedan ser comprensibles y visualmente reconocibles por la organización – y cualquiera que muestre interés en el mismo –; se ha procedido a equiparar, mediante una regla de tres, cada una de las puntuaciones obtenidas con el número de la escala tipo Likert a la que corresponderían. Esto se ha realizado para, por un lado, poder equiparar todas las puntuaciones a una única escala y, por otro lado; para poder proporcionar una respuesta visual que, en vez de proporcionarla únicamente mediante una serie de números, se especifique según el número obtenido si el individuo está más o menos satisfecho con su trabajo o con el área específica. Así, los resultados se expondrían de la siguiente manera:

**Cuadro 14.- Equiparación de las puntuaciones a escala tipo Likert**

<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
Puntuación de entre 1,00 y 1,99 puntos	Muy Insatisfecho
Puntuación de entre 2,00 y 2,99 puntos	Bastante Insatisfecho
Puntuación de entre 3,00 y 3,99 puntos	Algo Insatisfecho
Puntuación de entre 4,00 y 4,99 puntos	Indiferente
Puntuación de entre 5,00 y 5,99 puntos	Algo Satisfecho
Puntuaciones de entre 6,00 y 6,99 puntos	Bastante Satisfecho
Puntuación de 7,00	Muy Satisfecho

*Fuente: Elaboración propia*

Teniendo siempre en cuenta la cercanía de los decimales que resulten de la operación para poder advertir la tendencia de dicha satisfacción o *insatisfacción laboral*.

## **CAPÍTULO 6.- RESULTADOS**

A continuación, se procederá a explicar mediante tablas y gráficas los resultados obtenidos en cada uno de los instrumentos de medición utilizados en esta investigación. Así las cosas, cabe mencionar que, como se ha advertido en el apartado de *Contexto de la Investigación*, estos resultados – junto con todo el trabajo en general – serán expuestos en una reunión con los integrantes de la plantilla de la oficina en la organización del sector servicios elegida – la muestra principal de estudio – por tener gran interés en la investigación propuesta. Por ello, la exposición de los datos que se muestran a continuación se ha pretendido realizarla de la forma más sencilla posible, pero al mismo tiempo rigurosa, para que puedan vislumbrarse de una forma cómoda los resultados obtenidos.

Por otra parte, adelantar que la relación que se ha optado hacer entre las tres variables estudiadas, a priori no sería la ideal – en lo que a terminología científica se refiere – puesto que, la autora no utiliza pruebas estadísticas para conocer la relación entra las variables. Sin embargo, dicha relación entre *inteligencia emocional*, *bienestar laboral* y *satisfacción laboral* se muestra en este Trabajo de Fin de Máster comparando los resultados obtenidos en cada uno de los



cuestionarios por cada uno de los sujetos evaluados individualmente, pudiendo conocer el grado en el que cumplen cada condición o variable; pretendiendo con ello que los resultados sean aún más visuales aprovechándonos de una muestra tan reducida.

## 6.1 Datos descriptivos

En este apartado se muestran los datos descriptivos de la muestra obtenida en la plantilla de oficina de la empresa seleccionada. Como puede observarse, a cada uno de los miembros que componen la muestra se les ha otorgado un *código de identificación* para procurar que sus datos y resultados sean del todo confidenciales y no se puedan relacionar de forma sencilla, además, se ha optado por categorizar a todos los sujetos como “Personal de oficina” para salvaguardar su privacidad – puesto que, al existir, por ejemplo, una sola persona en *Dirección* sería fácilmente reconocible. Sin embargo, sí que hemos de puntualizar que, entre los ocho sujetos a estudio se encuentran, un *director*, una persona de *recursos humanos*, una encargada de la *contabilidad*; cuatro *jefes de servicio* – encargados de realizar los llamamientos al personal auxiliar – y una persona *auxiliar de organización*.

Tabla 1: Muestra de la plantilla de la oficina

MUESTRA DE LA PLANTILLA DE OFICINA							
CI	Sexo	Edad	Antigüedad (meses)	Puesto	Lugar de Trabajo	Contrato	Estudios
01.SG.47.01-R	Mujer	36-40	103	Personal de oficina	Oficina	Fijo	Titulación Media
01.SG.47.02-D	Hombre	46-50	122	Personal de oficina	Oficina y Calle	Fijo	Universitarios
01.SG.47.03-J	Hombre	51-55	333	Personal de oficina	Oficina y Calle	Fijo	Titulación Media
01.SG.47.04-J	Mujer	31-35	32	Personal de oficina	Oficina y Calle	Eventual	Universitarios
01.SG.47.05-C	Mujer	56-60	264	Personal de oficina	Oficina	Fijo	Universitarios
01.SG.47.06-O	Mujer	61-65	149	Personal de oficina	Oficina	Fijo	Formación Profesional
01.SG.47.07-J	Mujer	35-40	168	Personal de oficina	Oficina y Calle	Fijo	Universitarios
01.SG.47.08-J	Hombre	21-26	15	Personal de oficina	Oficina y Calle	Fijo	Universitarios

Fuente: Elaboración propia

En esta muestra de la plantilla de oficina, se puede apreciar como ésta es mayoritariamente femenina, existe un amplio abanico de edades – de entre 21 y 65 años – y cuentan sus integrantes con antigüedades diversas – de entre un año y tres meses hasta más de veintidós años de antigüedad –.

## 6.2. Resultados del Test de Inteligencia Emocional

En este apartado se analizarán los resultados obtenidos en la prueba que mide la *inteligencia emocional* de la plantilla de oficina de la organización sometida a estudio: *Test de Inteligencia Emocional de Mayer, Salovey y Caruso (MSCEIT)*.

Tabla 2: Puntuaciones obtenidas en el Test de Inteligencia Emocional (MSCEIT)

PUNTUACIONES OBTENIDAS EN EL TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL (MSCIET)				
CI	IE Puntuación Media	Manejo de las emociones en sí mismo (D)	Manejo de las emociones de otros (H)	IE. Puntuación Total
01.SG.47.01-R	5	22	12	34
01.SG.47.02-D	3	23	13	36
01.SG.47.03-J	2	18	9	27
01.SG.47.04-J	4	19	13	32
01.SG.47.05-C	6	24	14	38
01.SG.47.06-O	6	24	12	36
01.SG.47.07-J	4	21	12	33
01.SG.47.08-J	5	23	13	36

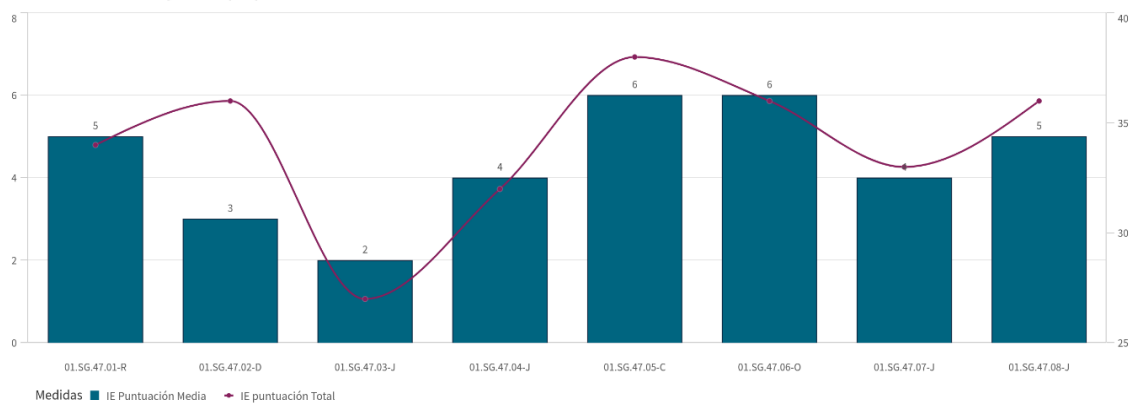
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en esta tabla, aunque existan dos personas con un nivel de *inteligencia emocional* más alto que la media obtenida en el estudio del que se extrajo el formulario – obteniendo una puntuación de 6 sobre 8 –, únicamente una de ellas es la que sobresale teniendo una puntuación cercana al pleno de 40 puntos máximos – 01.SG.47.05-C –, la cual, también es la que obtiene mayores índices tanto en el manejo de sus propias emociones como en las emociones de otros. La segunda persona 01.SG.47.06-O en cambio, aun teniendo una puntuación de *inteligencia emocional* mayor que la media, denota un menor nivel de manejo de las emociones de otros.

Por otro lado, el sujeto 01.SG.47.03-J, es el que menor puntuación ha obtenido en todas y cada una de las escalas medidas en este cuestionario, teniendo incluso un valor inferior y no contemplado en la tabla mostrada por el manual del que se extrajo el cuestionario facilitado – obteniendo un total de 27 puntos respecto de los 31 puntos en el que sitúa el tercil bajo –.

Gráfico 1: IE. Puntuaciones Medias y Totales por persona

IE. Puntuaciones Medias y Totales por persona

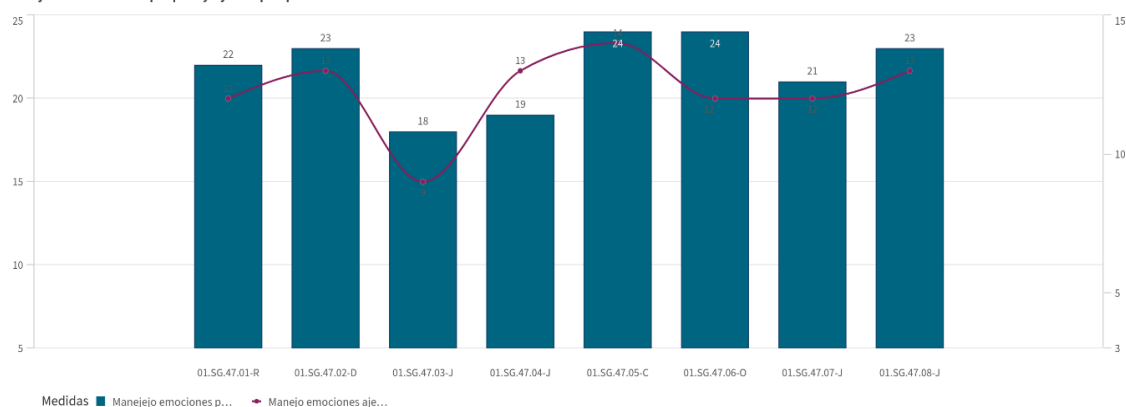


Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica puede apreciarse cómo oscilan los valores de cada persona teniendo en cuenta la puntuación media y total obtenida.

Gráfico 2: Manejo de emociones propias y ajenas por persona

Manejo de emociones propias y ajenas por persona



Fuente: Elaboración propia

En esta otra, sin embargo, se pueden apreciar las diferentes puntuaciones obtenidas en relación a los apartados D y H del MSCEIT, obteniendo como norma general una mayor puntuación de los sujetos en el *manejo de las emociones propias*, y una menor calificación – aunque nada llamativa – en el *manejo de emociones ajenas*.

### 6.3 Resultados del Cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG)

A continuación, se muestran las calificaciones obtenidas en el *Cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG)* realizado por los sujetos de estudio, diferenciándose a su vez, la Temporada Alta y la Temporada Baja en cada una de las escalas medidas:

En esta tabla se muestran los resultados obtenidos por cada uno de los encuestados teniendo en cuenta las diferentes dimensiones en el momento de realización del cuestionario – diciembre del año 2021 –:

Tabla 3: Puntuación de Bienestar Laboral de la plantilla de oficina

CI	PUNTUACIÓN DE BIENESTAR LABORAL DE LA PLANTILLA DE OFICINA							
	ESCALA DE AFECTOS	ESCALA DE COMPETENCIAS	EXPECTATIVAS	BIENESTAR PSICOSOCIAL	ESCALA DE SOMATIZACIÓN	ESCALA DE DESGASTE	ESCALA DE ALIENACIÓN	EFFECTOS COLATERALES
01.SG.47.01-R	59,00	57,00	106,00	222,00	6,00	11,00	6,00	23,00
01.SG.47.02-D	53,00	54,00	119,00	226,00	23,00	23,00	13,00	59,00
01.SG.47.03-J	24,00	48,00	49,00	121,00	19,00	22,00	24,00	65,00
01.SG.47.04-J	35,00	37,00	73,00	145,00	22,00	24,00	19,00	65,00
01.SG.47.05-C	58,00	58,00	129,00	245,00	22,00	23,00	8,00	53,00
01.SG.47.06-O	14,00	11,00	113,00	138,00	11,00	7,00	4,00	22,00
01.SG.47.07-J	50,00	51,00	86,00	187,00	11,00	16,00	12,00	39,00
01.SG.47.08-J	44,00	45,00	64,00	153,00	11,00	16,00	11,00	38,00

Fuente: Elaboración propia

De forma general, podemos observar cómo, al igual que sucedía en el *Test de Inteligencia Emocional*, el individuo 01.SG.47.05-C es el que mayores niveles de *Bienestar Psicosocial* muestra de todos sus compañeros, situándose ligeramente por encima de la media de sus compañeros en lo que a *Efectos Colaterales* se refiere. Por otro lado, 01.SG.47.03-J, presentaría índices notablemente bajos en ambas métricas. Sin embargo, 01.SG.47.06-O, quien también había puntuado alto en el MSCEIT, aun teniendo los mejores índices de *Efectos Colaterales*, obtiene la segunda peor puntuación en *Bienestar Psicosocial*.

Tabla 4: Puntuación de Bienestar Laboral de la plantilla de oficina en Temporada Alta

PUNTUACIÓN DE BIENESTAR LABORAL DE LA PLANTILLA DE OFICINA EN TEMPORADA ALTA								
CI	ESCALA DE AFECTOS (TA)	ESCLA DE COMPETENCIAS (TA)	EXPECTATIVAS (TA)	BIENESTAR PSICOSOCIAL (TA)	ESCALA DE SOMATIZACIÓN (TA)	ESCALA DE DESGASTE (TA)	ESCALA DE ALIENACIÓN (TA)	EFFECTOS COLATERALES (TA)
01.SG.47.01-R	47,00	55,00	79,00	181,00	8,00	23,00	8,00	39,00
01.SG.47.02-D	56,00	58,00	119,00	233,00	30,00	28,00	9,00	67,00
01.SG.47.03-J	20,00	46,00	52,00	118,00	17,00	28,00	24,00	69,00
01.SG.47.04-J	25,00	36,00	73,00	134,00	23,00	27,00	18,00	68,00
01.SG.47.05-C	57,00	56,00	130,00	243,00	25,00	25,00	10,00	60,00
01.SG.47.06-O	18,00	10,00	113,00	141,00	16,00	16,00	8,00	40,00
01.SG.47.07-J	34,00	41,00	82,00	157,00	22,00	24,00	17,00	63,00
01.SG.47.08-J	31,00	47,00	76,00	154,00	12,00	22,00	17,00	51,00

Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, si advertimos a las puntuaciones obtenidas cuando se les preguntaba a cerca de su *bienestar laboral* en temporada alta, los Efectos Colaterales tienden a subir respecto de la tabla anterior, siendo 01.SG.47.01-R quien mejores calificaciones de Efectos Colaterales consigue, seguido de cerca por el sujeto 01.SG.47.06-O.

Tabla 5: Puntuación de Bienestar Laboral de la plantilla de oficina en Temporada Baja

PUNTUACIÓN DE BIENESTAR LABORAL DE LA PLANTILLA DE OFICINA EN TEMPORADA BAJA								
CI	ESCALA DE AFECTOS (TB)	ESCLA DE COMPETENCIAS (TB)	EXPECTATIVAS (TB)	BIENESTAR PSICOSOCIAL (TB)	ESCALA DE SOMATIZACIÓN (TB)	ESCALA DE DESGASTE (TB)	ESCALA DE ALIENACIÓN (TB)	EFFECTOS COLATERALES (TB)
01.SG.47.01-R	57,00	54,00	93,00	204,00	6,00	6,00	4,00	16,00
01.SG.47.02-D	47,00	52,00	102,00	201,00	19,00	20,00	13,00	52,00
01.SG.47.03-J	25,00	53,00	48,00	126,00	12,00	15,00	18,00	45,00
01.SG.47.04-J	38,00	35,00	89,00	162,00	20,00	23,00	20,00	63,00
01.SG.47.05-C	60,00	60,00	130,00	250,00	19,00	15,00	7,00	41,00
01.SG.47.06-O	14,00	10,00	110,00	134,00	8,00	4,00	4,00	16,00
01.SG.47.07-J	59,00	52,00	101,00	212,00	11,00	8,00	13,00	32,00
01.SG.47.08-J	25,00	45,00	80,00	150,00	5,00	11,00	11,00	27,00

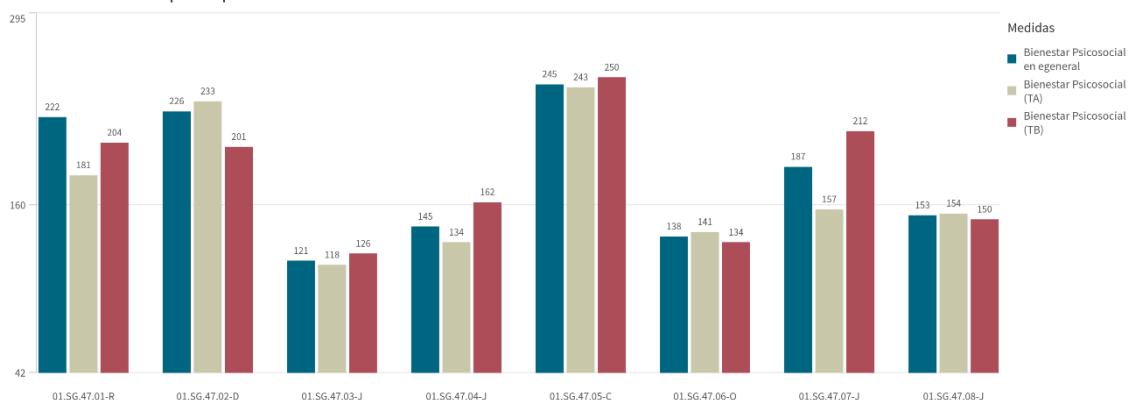
Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, si vemos las puntuaciones obtenidas en temporada baja, no existen variaciones significativas más que el individuo 01.SG.47.04-J obtiene mayores *Efectos Colaterales* que el sujeto 01.SG.47.03-J – quien reduce significativamente dichos niveles.

Con el objetivo de que los datos presentados sean vistos con mayor facilidad, a continuación, se presentan una serie de gráficas que pretenden advertir las diferencias mostradas en cada dimensión diferenciando a su vez las temporadas alta y baja.

Gráfico 3: Bienestar Psicosocial por Temporadas

BIENESTAR PSICOSOCIAL por temporadas

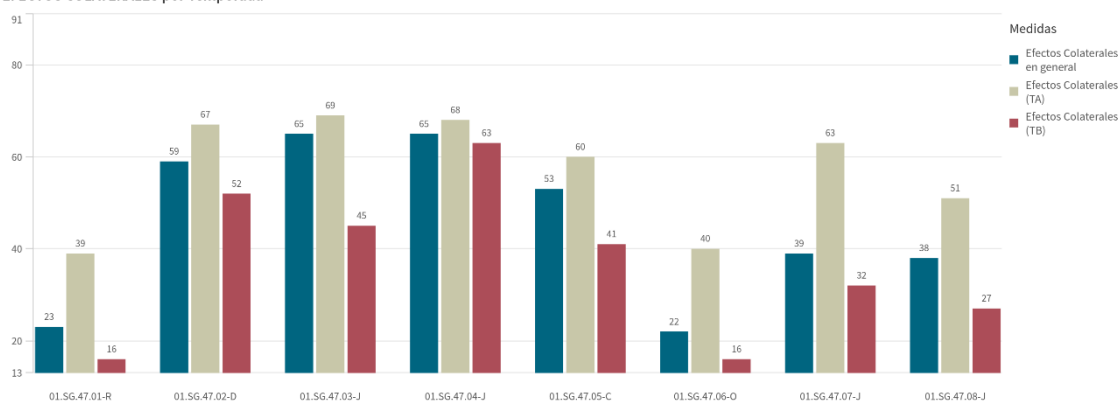


Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar, el bienestar psicosocial apenas varía por temporadas en cada uno de los sujetos, tendiendo ligeramente a obtener un mayor nivel de bienestar psicosocial en temporada baja – salvo excepciones como en el caso de 01.SG.47.02-D, donde es notable que obtiene un mayor bienestar psicosocial en temporada alta.

Gráfico 4: Efectos Colaterales por Temporada

EFFECTOS COLATERALES por Temporada

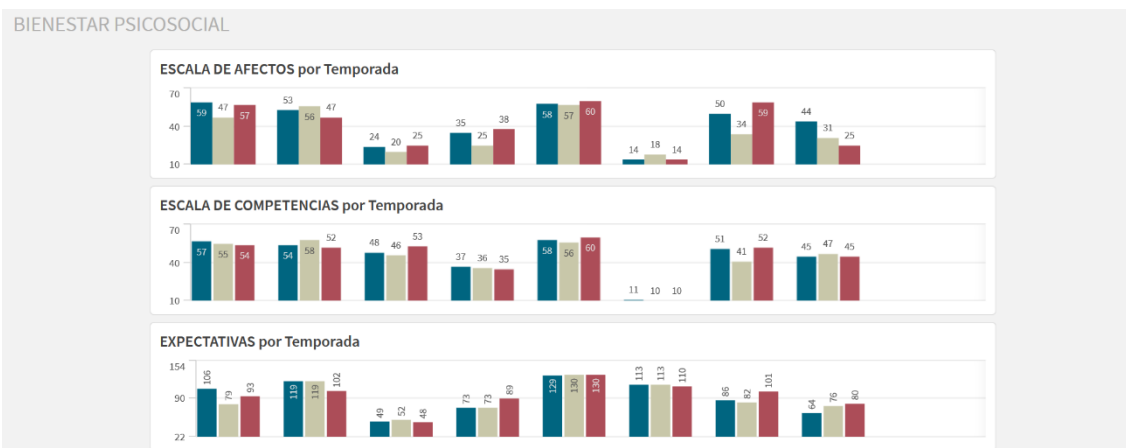


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en cuanto a los índices de *Efectos Colaterales*, es indudable el efecto negativo que la temporada alta tiene en los individuos encuestados. Si bien es cierto que en algunos casos como en el *01.SG.47.04-J*, independientemente de la temporada en la que se encuentre sufre de unos efectos colaterales suficientemente notables.

Por último, mostraremos en una agrupación de gráficas las puntuaciones obtenidas en las diferentes dimensiones referentes al bienestar psicosocial y al de efectos colaterales para que puedan apreciarse los matices que han llevado a obtener las calificaciones finales descritas.

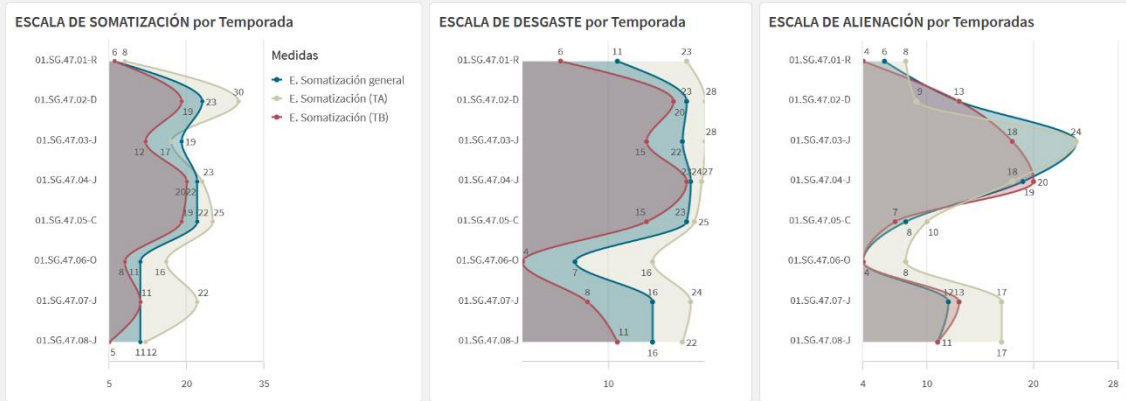
Gráfico 5: Escalas del Bienestar Psicosocial



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Escalas de los Efectos Colaterales

EFFECTOS COLATERALES



Fuente: Elaboración propia

En el conjunto de gráficas expuestas, podemos observar como en las dimensiones de *bienestar psicosocial: escala de afectos, escala de competencias y expectativas*; los individuos no experimentan grandes cambios dependiendo de la temporada en la que se sitúen – llamando la atención que 01.SG.47.06-O obtiene la mínima puntuación en la *escala de competencias* en las tres situaciones y obtiene también muy bajos índices en la *escala de afectos* –. Por otro lado, sí que observamos en las dimensiones de efectos colaterales cómo la temporada alta es la que predomina en la mayoría de los individuos – siendo significativa también los índices bajos que presenta 01.SG.47.06-O en comparación con sus compañeros –.

## 6.4 Resultados del Cuestionario de Satisfacción General S4/82

En este apartado se mostrarán los resultados obtenidos tras la realización del *Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82* por parte de los sujetos sometidos a estudio, diferenciándose como hemos venido haciendo las puntuaciones obtenidas en Temporada Alta y en Temporada Baja. En las tablas que se muestran a continuación se puede apreciar las diferentes calificaciones obtenidas en el mencionado cuestionario diferenciándose a su vez los distintos factores medidos:

Tabla 6: Puntuación de la plantilla de oficina en el S4/82

PUNTAJÓN DE LA PLANTILLA DE OFICINA EN EL S4/82								
CI	F.1: SL General	F.2: Ambiente Físico	F.3: Forma de Realizar el Trabajo	F.4: Oportunidades de Desarrollo	F.5: Subordinado-Supervisor	F.6: Remuneración	SL TOTAL	
01.SG.47.01-R	42	35	29	35	16	14	341	
01.SG.47.02-D	42	37	31	36	18	12	345	
01.SG.47.03-J	21	45	14	23	17	10	311	
01.SG.47.04-J	37	38	25	32	15	8	355	
01.SG.47.05-C	48	49	33	34	21	15	416	
01.SG.47.06-O	47	35	24	34	18	12	370	
01.SG.47.07-J	39	39	29	30	17	11	351	
01.SG.47.08-J	45	44	29	24	21	12	367	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Puntuación de la plantilla de oficina en el S4/82 en Temporada Alta

PUNTAJÓN DE LA PLANTILLA DE OFICINA EN EL S4/82 EN TEMPORADA ALTA								
CI	F.1: SL General (TA)	F.2: Ambiente Físico (TA)	F.3: Forma de Realizar el Trabajo (TA)	F.4: Oportunidades de Desarrollo (TA)	F.5: Subordinado-Supervisor (TA)	F.6: Remuneración (TA)	SL TOTAL (TA)	
01.SG.47.01-R	43	35	29	35	17	14	342	
01.SG.47.02-D	42	37	30	36	18	12	345	
01.SG.47.03-J	22	45	14	23	17	10	312	
01.SG.47.04-J	35	38	25	32	14	8	351	
01.SG.47.05-C	47	49	32	34	21	15	415	
01.SG.47.06-O	47	35	24	34	18	12	370	
01.SG.47.07-J	39	39	27	28	17	11	349	
01.SG.47.08-J	40	44	26	25	16	12	355	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Puntuación de la plantilla de oficina en el S4/82 en Temporada Baja

PUNTUACIÓN DE LA PLANTILLA DE OFICINA EN EL S4/82 EN TEMPORADA BAJA							
CI	F.1: SI General (TB)	F.2: Ambiente Físico (TB)	F.3: Forma de Realizar el Trabajo (TB)	F.4: Oportunidades de Desarrollo (TB)	F.5: Subordinado-Supervisor (TB)	F.6: Remuneración (TB)	SL TOTAL (TB)
01.SG.47.01-R	43	35	29	35	16	14	343
01.SG.47.02-D	42	37	31	36	18	12	344
01.SG.47.03-J	20	45	15	23	17	10	312
01.SG.47.04-J	38	38	25	33	15	8	356
01.SG.47.05-C	48	49	34	34	21	15	417
01.SG.47.06-O	47	35	24	34	18	12	370
01.SG.47.07-J	39	39	29	30	18	11	354
01.SG.47.08-J	46	44	29	26	22	12	375

Fuente: Elaboración propia

Como podemos advertir, al igual que en el resto de cuestionarios analizados, 01.SG.47.05-C es la persona con mayor puntuación en este cuestionario, por lo que sería quien goza de una mayor *satisfacción laboral* en comparación con sus compañeros de plantilla. En el lado contrario, 01.SG.47.03-J, sería el sujeto con menor *satisfacción laboral*, a la vista de sus resultados.

Si bien es cierto que con la suma de los ítems propuestos se pueden llegar a extraer conclusiones, en este trabajo se ha optado por equiparar cada una de las calificaciones presentadas a una escala de siete puntos – al igual que la escala tipo Likert que han tenido que responder – para poder visualizar con mayor facilidad si las puntuaciones mostradas corresponden con una satisfacción o insatisfacción y en qué medida.

Tabla 9: Equiparación de la puntuación obtenida de la plantilla de la oficina en el S4/82

EQUIPARACIÓN DE LA PUNTUACIÓN OBTENIDA DE LA PLANTILLA DE OFICINA EN EL S4/82							
CI	F.1: SI General nº	F.2: Ambiente Físico nº	F.3: Forma de Realizar el Trabajo nº	F.4: Oportunidades de Desarrollo nº	F.5: Subordinado-Supervisor nº	F.6: Remuneración nº	SL TOTAL general nº
01.SG.47.01-R	4,66	4,37	4,38	5	4	4,66	4,15
01.SG.47.02-D	4,66	4,62	5,16	5,14	4,5	4	4,2
01.SG.47.03-J	2,33	5,62	2,33	3,28	4,25	3,33	3,79
01.SG.47.04-J	4,11	4,75	4,16	4,57	3,75	2,66	4,32
01.SG.47.05-C	5,33	6,12	5,5	4,85	5,25	5	5,07
01.SG.47.06-O	5,22	4,37	4	4,85	4,5	4	4,51
01.SG.47.07-J	4,33	4,87	4,83	4,28	4,25	3,66	4,28
01.SG.47.08-J	5	5,5	4,83	3,42	5,25	4	4,47

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Equiparación de la puntuación obtenida de la plantilla de la oficina en el S4/82 en Temporada Alta

EQUIPARACIÓN DE LA PUNTUACIÓN OBTENIDA DE LA PLANTILLA DE OFICINA EN EL S4/82 EN TEMPORADA ALTA							
CI	F.1: SI General nº (TA)	F.2: Ambiente Físico nº (TA)	F.3: Forma de Realizar el Trabajo nº (TA)	F.4: Oportunidades de Desarrollo nº (TA)	F.5: Subordinado-Supervisor nº (TA)	F.6: Remuneración nº (TA)	SL TOTAL (TA) nº
01.SG.47.01-R	4,77	4,37	4,83	5	4,25	4,66	4,17
01.SG.47.02-D	4,666	4,62	5,16	5,14	4,5	4	4,2
01.SG.47.03-J	2,44	5,62	2,33	3,28	4,25	3,33	3,8
01.SG.47.04-J	3,88	4,75	4,16	4,57	3,5	2,66	4,28
01.SG.47.05-C	5,22	6,12	5,33	4,85	5,25	5	5,06
01.SG.47.06-O	5,22	4,37	4	4,85	4,5	4	4,51
01.SG.47.07-J	4,33	4,87	4,5	4	4,25	3,66	4,37
01.SG.47.08-J	4,44	5,5	4,33	3,57	4	4	4,32

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Equiparación de la puntuación obtenida de la plantilla de la oficina en el S4/82 en Temporada Baja

EQUIPARACIÓN DE LA PUNTUACIÓN OBTENIDA DE LA PLANTILLA DE OFICINA EN EL S4/82 EN TEMPORADA BAJA							
CI	F.1: SI General nº (TB)	F.2: Ambiente Físico nº (TB)	F.3: Forma de Realizar el Trabajo nº (TB)	F.4: Oportunidades de Desarrollo nº (TB)	F.5: Subordinado-Supervisor nº (TB)	F.6: Remuneración nº (TB)	SL TOTAL (TB) nº
01.SG.47.01-R	4,77	4,37	4,83	5	4	4,66	4,18
01.SG.47.02-D	4,66	4,62	5	5,14	4,5	4	4,2
01.SG.47.03-J	2,22	5,62	2,5	3,28	4,25	3,33	3,8
01.SG.47.04-J	4,22	4,75	4,16	4,71	3,75	2,66	4,34
01.SG.47.05-C	5,33	6,12	5,66	4,85	5,25	5	5,08
01.SG.47.06-O	5,22	4,37	4	4,85	4,5	4	4,51
01.SG.47.07-J	4,33	4,87	4,83	4,28	4,5	3,66	4,31
01.SG.47.08-J	5,11	5,5	5,5	3,71	5,5	4	4,57

Fuente: Elaboración propia

Así las cosas, aunque los resultados no varían, sí que se puede visualizar más fácilmente el grado de satisfacción e insatisfacción que cada uno de los sujetos tiene para con cada uno de los factores medidos; pudiendo advertirse que, como tónica general, la plantilla de oficina de la empresa analizada se mantiene en niveles intermedios, “indiferentes”, de *satisfacción laboral*. Si bien es cierto que gracias a esta equiparación se pueden apreciar matices importantes como qué



personas están más cerca de la insatisfacción y quienes más cerca de cierta satisfacción – gracias a los decimales que pueden tenerse en cuenta para dicho fin –. Quedando finalmente los resultados obtenidos en el siguiente resumen práctico:

Tabla 12: Satisfacción Laboral de la plantilla de oficina

SATISFACCIÓN LABORAL DE LA PLANTILLA DE OFICINA							
CI	F.1: SL General x	F.2: Ambiente Físico x	F.3: Forma de Realizar el Trabajo x	F.4: Oportunidades de Desarrollo x	F.5: Subordinado-Supervisor x	F.6: Remuneración x	SL TOTAL x
01.SG.47.01-R	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Algo Satisfecho	Indiferente	Indiferente	Indiferente
01.SG.47.02-D	Indiferente	Indiferente	Algo Satisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Indiferente	Indiferente
01.SG.47.03-J	Bastante Insatisfecho	Algo Satisfecho	Bastante Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Indiferente	Algo Insatisfecho	Algo Insatisfecho
01.SG.47.04-J	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Algo Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Indiferente
01.SG.47.05-C	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Algo Satisfecho	Algo Satisfecho
01.SG.47.06-O	Algo Satisfecho	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
01.SG.47.07-J	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Algo Insatisfecho	Indiferente
01.SG.47.08-J	Algo Satisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Algo Insatisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Indiferente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Satisfacción Laboral de la plantilla de oficina en Temporada Alta

SATISFACCIÓN LABORAL DE LA PLANTILLA DE OFICINA EN TEMPORADA ALTA							
CI	F.1: SL General x (TA)	F.2: Ambiente Físico x (TA)	F.3: Forma de Realizar el Trabajo x (TA)	F.4: Oportunidades de Desarrollo x (TA)	F.5: Subordinado-Supervisor x (TA)	F.6: Remuneración x (TA)	SL TOTAL x (TA)
01.SG.47.01-R	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Algo Satisfecho	Indiferente	Indiferente	Indiferente
01.SG.47.02-D	Indiferente	Indiferente	Algo Satisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Indiferente	Indiferente
01.SG.47.03-J	Bastante Insatisfecho	Algo Satisfecho	Bastante Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Indiferente	Algo Insatisfecho	Algo Insatisfecho
01.SG.47.04-J	Algo Insatisfecho	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Algo Satisfecho	Bastante Insatisfecho	Indiferente
01.SG.47.05-C	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Algo Satisfecho	Algo Satisfecho
01.SG.47.06-O	Algo Satisfecho	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
01.SG.47.07-J	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Algo Insatisfecho	Indiferente
01.SG.47.08-J	Indiferente	Algo Satisfecho	Indiferente	Algo Insatisfecho	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Satisfacción Laboral de la plantilla de oficina en Temporada Baja

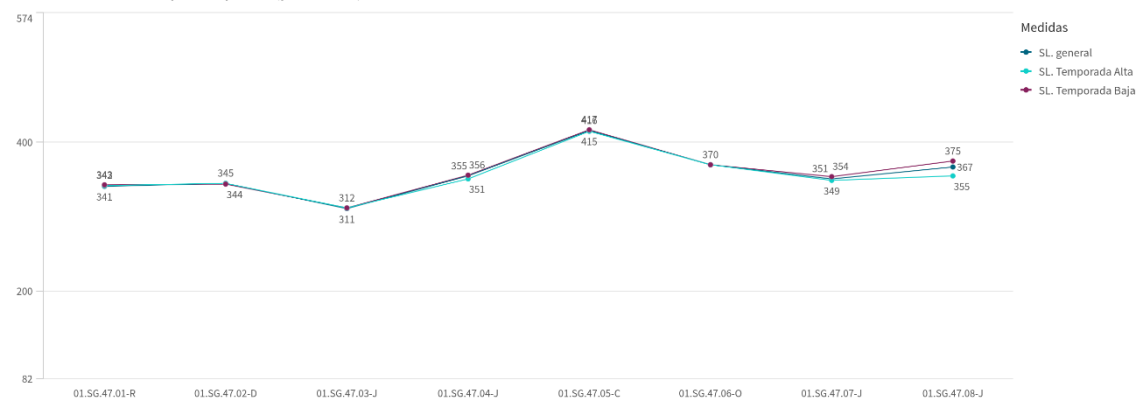
SATISFACCIÓN LABORAL DE LA PLANTILLA DE OFICINA EN TEMPORADA BAJA							
CI	F.1: SL General x (TB)	F.2: Ambiente Físico x (TB)	F.3: Forma de Realizar el Trabajo x (TB)	F.4: Oportunidades de Desarrollo x (TB)	F.5: Subordinado-Supervisor x (TB)	F.6: Remuneración x (TB)	SL TOTAL x (TB)
01.SG.47.01-R	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Algo Satisfecho	Indiferente	Indiferente	Indiferente
01.SG.47.02-D	Indiferente	Indiferente	Algo Satisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Indiferente	Indiferente
01.SG.47.03-J	Bastante Insatisfecho	Algo Satisfecho	Bastante Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Indiferente	Algo Insatisfecho	Algo Insatisfecho
01.SG.47.04-J	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Algo Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Indiferente
01.SG.47.05-C	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Algo Satisfecho	Algo Satisfecho
01.SG.47.06-O	Algo Satisfecho	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
01.SG.47.07-J	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Algo Insatisfecho	Indiferente
01.SG.47.08-J	Algo Satisfecho	Algo Satisfecho	Algo Satisfecho	Algo Insatisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Indiferente

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, también resulta interesante apreciar qué tanto varía la satisfacción de los encuestados dependiendo de la temporada en la que trabajen, así como el índice de satisfacción que muestran en relación a cada uno de los seis factores que pueden integrar la *satisfacción laboral*: con el *trabajo en general*, con el *ambiente físico de trabajo*, con su *forma de realizar el trabajo*, con las *oportunidades de desarrollo* que le ofrece la empresa, la *satisfacción subordinado-supervisor* y satisfacción por la *remuneración* obtenida por la realización de sus funciones.

Gráfico 7: Satisfacción Laboral por Temporada (puntuación)

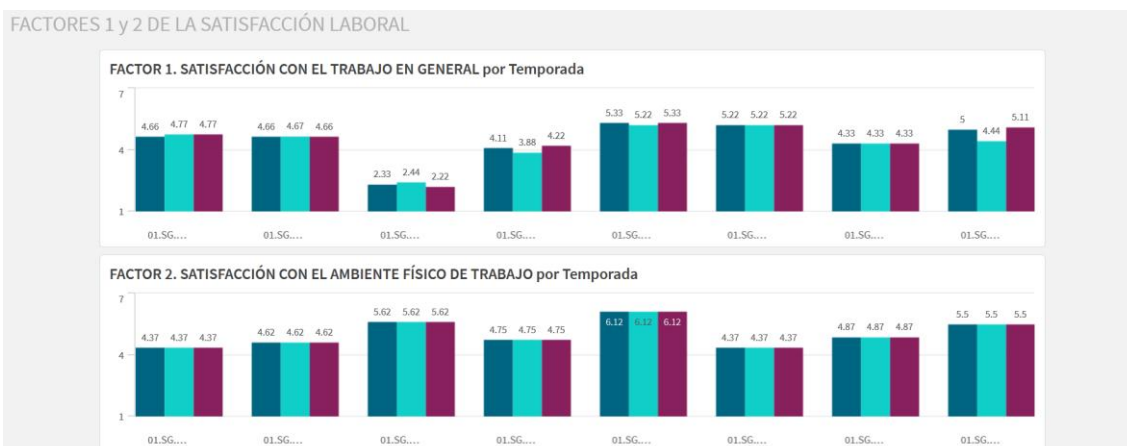
SATISFACCIÓN LABORAL por Temporada (puntuación)



Fuente: Elaboración propia

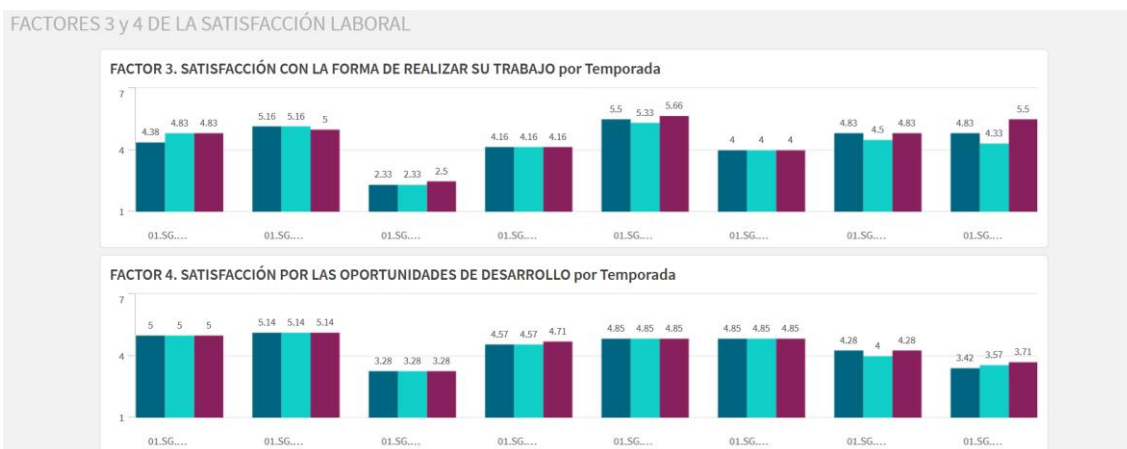
En esta gráfica podemos advertir como apenas hay diferencias en cuanto a la *satisfacción laboral* general por temporadas. Únicamente el sujeto *01.SG.47.08-J* siente una mayor *satisfacción laboral* en temporada baja, aunque no es del todo significativa, sí llama más la atención que la de sus compañeros. Sin embargo, sí que podemos apreciar que, aunque no varíe por temporadas, la *satisfacción laboral* de *01.SG.47.05-C* sigue siendo significativamente mayor que la del resto de la plantilla, así como en el lado opuesto *01.SG.47.03-J* se sigue situando con una baja *satisfacción laboral* continua.

Gráfico 8: Factores 1 y 2 de la Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9: Factores 3 y 4 de la Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: Factores 5 y 6 de la Satisfacción Laboral

FACTORES 5 Y 6 DE LA SATISFACCIÓN LABORAL



Fuente: Elaboración propia

A simple vista, podemos ver cómo apenas varían las gráficas si atendemos a época del año en la que se trabaja, si bien es cierto que las puntuaciones más bajas giran en torno al *Factor 6: la remuneración*; estando varios miembros de la plantilla algo insatisfechos con la misma. Donde sí se puede percibir una variación significativa es en la satisfacción del sujeto *01.SG.47.08-J*, el cual siente una mayor satisfacción con la relación *subordinado-supervisor*, siendo *algo satisfactoria*, en temporada baja que, en temporada alta, en la que únicamente la evalúa como *indiferente*.

## 6.5 Resultados relacionando las tres variables estudiadas

Una vez vistas individualmente las tres variables estudiadas a lo largo de todo este Trabajo de Fin de Máster, en este punto apreciaremos la relación directa que pueden tener las mismas en la plantilla de oficina – pues son los únicos individuos sujetos a las tres pruebas – utilizando para ello diferentes sistemas.

Por un lado, se han extraído las puntuaciones originales que cada uno de los miembros de la oficina de la empresa examinada aportó en cada uno de los cuestionarios para, después, mediante una regla de tres, convertirlas en puntuaciones acorde a una escala de diez puntos. Con ello, se pretenden dos cosas: una, equiparar las puntuaciones de cada uno de los instrumentos de medición a una única escala y, dos, mediante la utilización de esta escala de diez puntos facilitar la extracción de ideas por parte de cualquier persona que se interese por este trabajo.

Por otro lado, como en el resto de puntos analizados en esta *parte metodológica*, se utilizarán diferentes tablas y gráficas para ayudar a que los datos obtenidos y las relaciones entre variables resulten más visuales.

Así las cosas, en las tablas que se muestran a continuación se puede observar cómo varían las puntuaciones en cada una de las variables en cada uno de los individuos y en función de la temporada en la que trabajen:

Tabla 15: Relación de las tres variables en el momento de realizar los cuestionarios

RELACIÓN ENTRE LAS TRES VARIABLES EN EL MOMENTO DE REALIZAR LOS CUESTIONARIOS								
CI	IE de la Plantilla de Oficina				BL de la Plantilla de Oficina		SL de la Plantilla de Oficina	
	IE Puntuación Media	Manejo de las emociones en sí mismo (D)	Manejo de las emociones de otros (H)	IE. Puntuación Total	BIENESTAR PSICOSOCIAL	EFFECTOS COLATERALES	SL TOTAL	
01.SG.47.01-R	6,25	8,8	8	8,5	7,55	2,53	5,94	
01.SG.47.02-D	3,75	9,2	8,66	9	7,68	6,58	6,01	
01.SG.47.03-J	2,5	7,2	6	6,75	4,11	7,14	5,42	
01.SG.47.04-J	5	7,6	8,66	8	4,93	7,14	6,18	
01.SG.47.05-C	7,5	9,6	9,33	9,5	8,33	5,82	7,25	
01.SG.47.06-O	7,5	9,6	8	9	4,69	2,42	6,44	
01.SG.47.07-J	5	8,4	8	8,25	6,36	4,85	6,11	
01.SG.47.08-J	6,25	9,2	8,66	9	4,2	4,17	6,39	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, a la hora de realizar las tres pruebas – diciembre del 2021 –, existe una clara relación entre las tres variables. Puesto que, la tónica general es que la persona con el código de identificación 01.SG.47.03-J, con menor puntuación en todas las áreas de la *Inteligencia Emocional*, es también la que menores puntuaciones obtiene en el resto de las variables; siendo, por otro lado, la persona con el código de identificación 01.SG.47.05-C, la que con mayor puntuación en todas las dimensiones de la *Inteligencia Emocional* también recoge los mejores índices en el resto de variables – salvo en los efectos colaterales que se sitúa en un valor intermedio –.

Tabla 16: Relación de las tres variables en Temporada Alta

RELACIÓN ENTRE LAS TRES VARIABLES EN TEMPORADA ALTA								
CI	IE de la Plantilla de Oficina				BL de la Plantilla de Oficina (TA)		SL de la Plantilla de Oficina (TA)	
	IE Puntuación Media	Manejo de las emociones en sí mismo (D)	Manejo de las emociones de otros (H)	IE. Puntuación Total	BIENESTAR PSICOSOCIAL (TA)	EFFECTOS COLATERALES (TA)	SL TOTAL (TA)	
01.SG.47.01-R	6,25	8,8	8	8,5	6,16	4,28	5,96	
01.SG.47.02-D	3,75	9,2	8,66	9	7,92	7,36	6,01	
01.SG.47.03-J	2,5	7,2	6	6,75	4,01	7,58	5,43	
01.SG.47.04-J	5	7,6	8,66	8	4,55	7,47	6,11	
01.SG.47.05-C	7,5	9,6	9,33	9,5	8,26	6,59	7,22	
01.SG.47.06-O	7,5	9,6	8	9	4,79	4,39	6,44	
01.SG.47.07-J	5	8,4	8	8,25	5,34	6,92	6,08	
01.SG.47.08-J	6,25	9,2	8,66	9	5,24	5,6	6,18	

Fuente: Elaboración propia

Si bien en *Temporada Alta* no se diferencian grandes cambios en los datos recogidos, sí hemos añadido que, como ya comentamos, los *Efectos Colaterales* del personal de oficina en general asciende de una forma llamativa incluso en el caso de la persona con mejores resultados en la misma – la persona con el código de identificación 01.SG.47.06-O –.

Tabla 17: Relación de las tres variables en Temporada Baja

RELACIÓN ENTRE LAS TRES VARIABLES EN TEMPORADA BAJA								
CI	IE de la Plantilla de Oficina				BL de la Plantilla de Oficina (TB)		SL de la Plantilla de Oficina (TB)	
	IE Puntuación Media	Manejo de las emociones en sí mismo (D)	Manejo de las emociones de otros (H)	IE. Puntuación Total	BIENESTAR PSICOSOCIAL (TB)	EFFECTOS COLATERALES (TB)	SL TOTAL (TB)	
01.SG.47.01-R	6,25	8,8	8	8,5	6,94	1,76	5,97	
01.SG.47.02-D	3,75	9,2	8,66	9	6,84	5,71	5,99	
01.SG.47.03-J	2,5	7,2	6	6,75	4,28	4,94	5,43	
01.SG.47.04-J	5	7,6	8,66	8	5,51	6,92	6,2	
01.SG.47.05-C	7,5	9,6	9,33	9,5	8,5	4,5	7,26	
01.SG.47.06-O	7,5	9,6	8	9	4,56	1,76	6,44	
01.SG.47.07-J	5	8,4	8	8,25	7,21	3,52	6,17	
01.SG.47.08-J	6,25	9,2	8,66	9	5,1	2,97	6,53	

Fuente: Elaboración propia

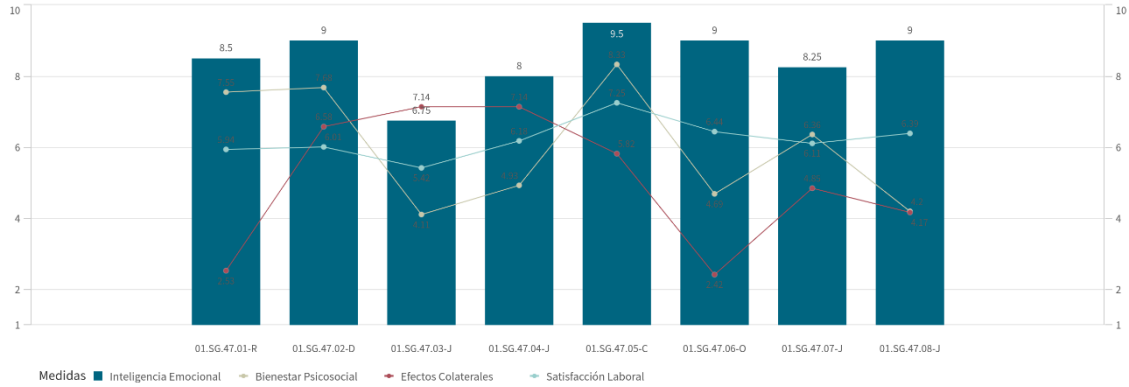
En cambio, si atendemos a los índices mostrados cuando el personal de oficina trabaja en *Temporada Baja*, sí que se advierte una ligera mejoría en el sujeto que resultados más bajos estaba dando hasta el momento, 01.SG.47.03-J, en cuanto a los *Efectos Colaterales* mostrados. Si bien es cierto que esto no puede cambiar el hecho de que las variables siguen relacionándose entre sí, siendo las mismas personas las que, independientemente de la temporada, muestran una mejor y un peor resultado en el conjunto de las tres variables.

Teniendo en cuenta todo lo comentado, a continuación, se muestran tres gráficas que representan visualmente las diferencias existentes entre la *Inteligencia emocional*, el *Bienestar Laboral* – representado por las dimensiones *Bienestar Psicosocial* y *Efectos Colaterales* – y la

*Satisfacción Laboral* de cada uno de los individuos sometidos a estudio, atendiendo además a las diferentes temporadas trabajadas.

Gráfico 11: IE, BL y SL en la Plantilla de Oficina

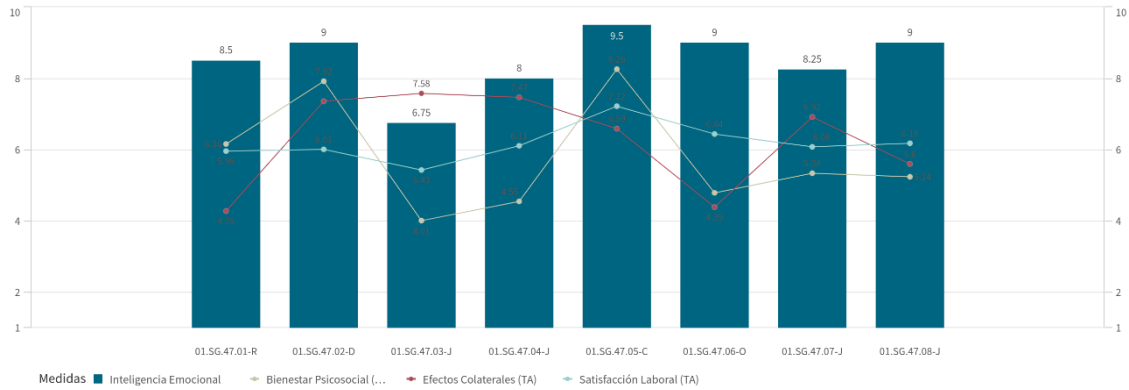
IE, BL y SL en la Plantilla de Oficina



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12: IE, BL y SL en la Plantilla de Oficina en Temporada Alta

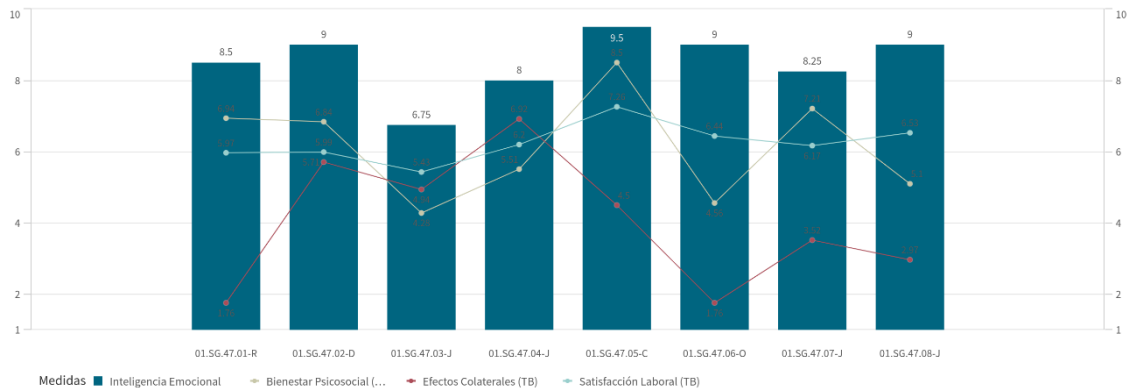
IE, BL y SL de la Plantilla de Oficina en Temporada Alta



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13: IE, BL y SL en la Plantilla de Oficina en Temporada Baja

IE, BL y SL en la Plantilla de Oficina en Temporada Baja



Fuente: Elaboración propia

Así se puede ver que, siendo la puntuación de *Inteligencia Emocional* constante en las tres temporadas, las líneas correspondientes al *Bienestar Psicosocial* y a la *Satisfacción Laboral* del personal de oficina apenas variarían, manteniéndose constante a lo largo de todo el año; mientras que, la línea referida a los *Efectos Colaterales* de la plantilla de oficina sí que variarían a lo largo del año, constatando una mejoría importante en la época de temporada baja. Por lo tanto, el

*Bienestar Laboral* de los trabajadores aumentaría en épocas de menor carga de trabajo, disminuyendo dicho *bienestar* en temporada alta. Además, gracias a esta serie de gráficas se puede ver cómo en el momento de realizar los cuestionarios – diciembre de 2021 – aun siendo una fecha englobada dentro de la temporada baja de la empresa, sí que se muestra unos *Efectos Colaterales* ligeramente superiores a cuando se les preguntaba sobre la temporada baja en su conjunto. Por lo que muestran un *Bienestar Laboral* a caballo entre la temporada alta y la temporada baja como tal.

Para finalizar, se ha optado por realizar una simple operación que ayude a extraer datos más concretos y visuales aún de las tres variables estudiadas, extrayendo los niveles de *Bienestar Laboral* concretos de cada uno de los miembros de la oficina *líderes* funcionales de la organización. Así las cosas, se ha realizado la operación de restarle a los valores obtenidos en la dimensión *Bienestar Psicosocial* aquellos obtenidos en la dimensión *Efectos Colaterales* para, así concluir qué tanto *Bienestar Laboral* posee cada integrante.

Tabla 18: Puntuaciones Totales

PUNTUACIONES TOTALES					
CI	IE. Puntuación Total	BIENESTAR PSICOSOCIAL	EFFECTOS COLATERALES	TOTAL BL	SL TOTAL
01.SG.47.01-R	8,5	7,55	2,53	5,02	5,94
01.SG.47.02-D	9	7,68	6,58	1,1	6,01
01.SG.47.03-J	6,75	4,11	7,14	-3,03	5,42
01.SG.47.04-J	8	4,93	7,14	-2,21	6,18
01.SG.47.05-C	9,5	8,33	5,82	2,51	7,25
01.SG.47.06-O	9	4,69	2,42	2,27	6,44
01.SG.47.07-J	8,25	6,36	4,85	1,51	6,11
01.SG.47.08-J	9	4,2	4,17	0,03	6,39

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Puntuaciones Totales en Temporada Alta

PUNTUACIONES TOTALES EN TEMPORADA ALTA					
CI	IE. Puntuación Total	BIENESTAR PSICOSOCIAL (TA)	EFFECTOS COLATERALES (TA)	TOTAL BL (TA)	SL TOTAL (TA)
01.SG.47.01-R	8,5	6,16	4,28	1,88	5,96
01.SG.47.02-D	9	7,92	7,36	0,56	6,01
01.SG.47.03-J	6,75	4,01	7,58	-3,57	5,43
01.SG.47.04-J	8	4,55	7,47	-2,92	6,11
01.SG.47.05-C	9,5	8,26	6,59	1,67	7,22
01.SG.47.06-O	9	4,79	4,39	0,4	6,44
01.SG.47.07-J	8,25	5,34	6,92	-1,58	6,08
01.SG.47.08-J	9	5,24	5,6	-0,36	6,18

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Puntuaciones Totales en Temporada Baja

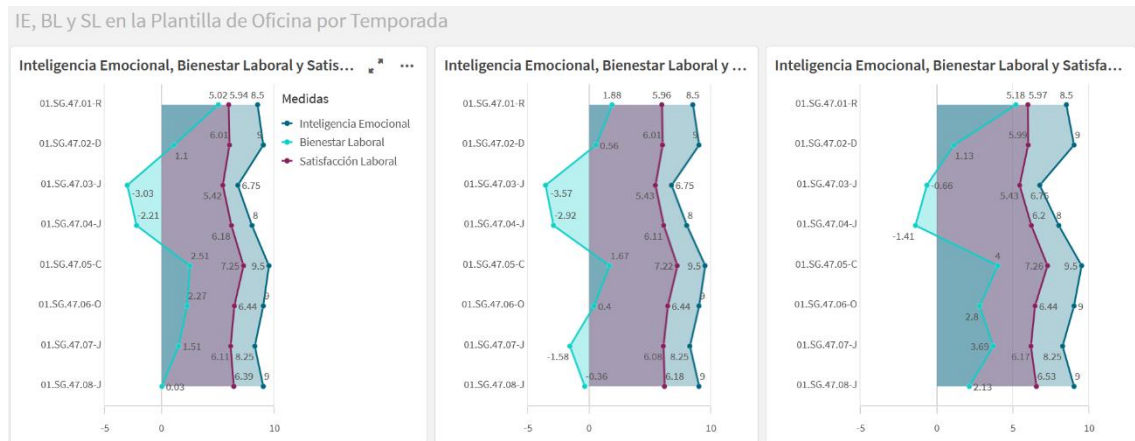
PUNTUACIONES TOTALES EN TEMPORADA BAJA					
CI	IE. Puntuación Total	BIENESTAR PSICOSOCIAL (TB)	EFFECTOS COLATERALES (TB)	TOTAL BL (TB)	SL TOTAL (TB)
01.SG.47.01-R	8,5	6,94	1,76	5,18	5,97
01.SG.47.02-D	9	6,84	5,71	1,13	5,99
01.SG.47.03-J	6,75	4,28	4,94	-0,66	5,43
01.SG.47.04-J	8	5,51	6,92	-1,41	6,2
01.SG.47.05-C	9,5	8,5	4,5	4	7,26
01.SG.47.06-O	9	4,56	1,76	2,8	6,44
01.SG.47.07-J	8,25	7,21	3,52	3,69	6,17
01.SG.47.08-J	9	5,1	2,97	2,13	6,53

Fuente: Elaboración propia



Así es como se puede observar que, tal y como habíamos concluido, es en *Temporada Alta* cuando más se nota esta ausencia de *Bienestar Laboral*, siendo 01.SG.47.01-R quienes mayores niveles de *Bienestar Laboral* denota. Sin embargo, no habíamos visto tan claramente como hasta ahora la falta de *Bienestar Laboral* que tienen algunos de los integrantes de la oficina, siendo varios los que muestran valores negativos, situación dada por obtener mayores índices de *efectos colaterales* que de *bienestar psicológico*.

Gráfico 14: IE, BL y SL en la Plantilla de Oficina por Temporada



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, podemos constatar contemplando el compendio de datos de esta gráfica que, efectivamente, el *Bienestar Laboral* del conjunto de trabajadores *líderes funcionales* de organización aumenta considerablemente en *Temporada Baja*.

Por todo lo comentado y teniendo en cuenta los datos expuestos a lo largo de todo este apartado referente a los *Resultados*, a continuación, procederemos a aportar la discusión y conclusiones oportunas.

## CAPÍTULO 7.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Esta investigación tiene como propósito relacionar las variables de *Inteligencia Emocional*, *Bienestar Laboral* y *Satisfacción Laboral* entre sí, utilizando para ello una muestra conformada por la plantilla de oficina de una organización del sector servicios dedicada a proporcionar personal auxiliar en todo el territorio de Guipúzcoa; así como también apreciar las diferencias existentes entre dichas variables en función de la temporada en la que estos prestan sus servicios.

De los resultados obtenidos y mostrados en los apartados anteriores de esta investigación se puede deducir que la *Inteligencia Emocional* de los individuos sujetos a este estudio es ligeramente superior a la media – teniendo en cuenta las puntuaciones medias obtenidas, 4,37<sup>8</sup> puntos, en comparación con la media extraída de una amplia muestra de estudiantes de

<sup>8</sup> Media obtenida de las calificaciones medias de la plantilla de oficina.



psicología de la Universidad Pública del País Vasco (UPV), la cual sería de 4 puntos<sup>9</sup> -. Por otro lado, la plantilla de oficina de esta organización denota mayores niveles de manejo de sus propias emociones – media de 21,75<sup>10</sup> sobre 25 – en comparación al que puedan mostrar con personas ajenas a ellos – no siendo ello sinónimo de deficientes puntuaciones en esta dimensión, 13,12<sup>11</sup> sobre 15 -. Esto, puede a priori preocupar en una organización dedicada en el 100% de sus casos directa o indirectamente al trato con el público o las personas; sin embargo, si cogemos como referencia el estudio realizado por Boyatzis (1982), citado por Danvila del Valle (2010), la clave para lograr un mayor rendimiento en el trabajo sería la capacidad de autoconciencia, esto es, la autoevaluación de las propias emociones – dimensión D del cuestionario MSCEIT –; y, por lo tanto, la mayor parte de esta plantilla se prevé logra sus objetivos de manera eficaz.

Por último, en lo referente a esta variable, comentar que únicamente destacan dos personas en cuanto a bajos y altos niveles de *inteligencia emocional* se refiere en todas sus dimensiones: el trabajador 01.SG.47.03-J por sus niveles inferiores y el trabajador 01.SG.47.05-C por sus altos índices de *inteligencia emocional* – 27 puntos y 38 puntos respectivamente –; quedando el resto de la muestra en niveles intermedios. En un tercil bajo, con puntuaciones que varían desde los 31 a los 35 puntos, se situarían tres de los encuestados – 01.SG.47.04-J con 34 puntos, 01.SG.47.07-J con 33 puntos y 01.SG.47.01-R con 34 puntos –; en un tercil medio, con puntuaciones que oscilan entre los 36 y 39 puntos, cuatro de ellos – 01.SG.47.02-D, 01.SG.47.06-O y 01.SG.47.08-J con 36 puntos, así como 01.SG.47.05-C con 38 puntos –; quedando 01.SG.47.03-J por debajo del tercil bajo, con 27 puntos y no habiendo ningún trabajador que llegue a conseguir el tercil alto con la puntuación máxima de 40 puntos.

Cabe comentar que uno de los rasgos en común que poseen las personas con mayores niveles de *inteligencia emocional* global es que ostentan cargos y funciones que exclusivamente realizan dentro de la oficina, mientras que, aquellos que sí realizan horas extra en los diferentes recintos en los que proporcionan personal auxiliar – ya sea como personal de referencia o como meros supervisores – representan niveles no tan altos de dicha variable.

De los datos obtenidos, se puede concluir por lo tanto que, aunque la media de *inteligencia emocional* de la plantilla de oficina como *líderes funcionales* supere en conjunto a la media de referencia optada para este estudio, si nos centramos en sus calificaciones individuales podemos apreciar como existe una gran diferencia entre la puntuación máxima alcanzada por la persona que mayor *inteligencia emocional* muestra, con los niveles advertidos en la persona con la menor calificación. Además, podemos decir que aquellos en los que su lugar de trabajo se delimita exclusivamente a la oficina muestran mayores niveles globales de *inteligencia emocional*, en contraposición a los que también lo hacen en la calle – recintos o eventos en los que prestan servicios auxiliares –.

<sup>9</sup> Media aportada por el manual de Psicología en Organizaciones del que se ha extraído el test de inteligencia emocional MCSEIT utilizado para medir los índices de IE en este trabajo.

<sup>10</sup> Media obtenida de las calificaciones obtenidas en la dimensión D del test de IE (MCSEIT).

<sup>11</sup> Media obtenida de las calificaciones obtenidas en la dimensión H del test de IE (MCSEIT).

Por otro lado, atendiendo a los resultados mostrados en apartados anteriores, el Bienestar Laboral de esta plantilla de oficina varía en función de la temporada en la que prestan sus servicios, no siendo alguno de estos resultados muy positivo. Por ende, se deben analizar las dos dimensiones que componen dicha variable – *bienestar psicológico* y *efectos colaterales* –; puesto que, tal y como se ha podido apreciar, el componente determinante para que en este caso predomine en algunos casos la falta de *Bienestar Laboral* son los altos índices de esta segunda dimensión en los participantes. Así las cosas, las puntuaciones relativas al *bienestar psicosocial* no son tan desalentadoras en comparación con las obtenidas en la dimensión de efectos colaterales. En esta primera dimensión, se han medido una serie de *afectos* – tranquilidad con el trabajo, confianza, facilidad, seguridad, etc. –, de *competencias* – éxito, utilidad, capacidad, sensibilidad, etc. – y una serie de *expectativas* – capacidad para responder la carga de trabajo, realización profesional u oportunidades de promoción laboral, entre otras – con las que se puede concluir que existe un justo *bienestar psicológico* dentro de los miembros de la oficina. Sin embargo, en las subdimensiones medidas en la segunda dimensión de *efectos colaterales*, como son la *somatización* – dolores de cabeza, de espalda o digestivos –, el *desgaste* – sobrecarga de trabajo, desgaste emocional, agotamiento físico, etc. – y la *alienación* – mal humor, baja realización personal o frustración – que pueden llegar a sufrir los trabajadores del sector servicios en estos tiempos pandémicos son notorios. Por ello, vemos necesario traer a colación parte de lo mencionado en la parte teórica de este trabajo en el que hablábamos de las *dimensiones objetivas y subjetivas del Bienestar Laboral* – Granados (2011) citado por Roa (2019) –, donde bien podríamos decir que el *bienestar psicosocial* puede hacer referencia a esa dimensión objetiva, y la subjetiva a los *efectos colaterales*; puesto que englobaría no solo un bienestar relacionado exclusivamente con el *bienestar laboral*, sino con el bienestar general de la persona encuestada. Así, sería comprensible pensar que tal y como expresaba Arenas (2014), las personas no somos “islas emocionales” y, a consecuencia de ello, podemos y solemos trasladar nuestros “problemas” personales al terreno laboral; no pudiendo muchas veces discernir en esta segunda dimensión qué *efectos colaterales* son exclusivamente efectos del trabajo y del estrés laboral en sí y cuáles son inherentes o propios de la persona que trabaja en un puesto determinado.

Sin embargo, atendiendo a los datos recogidos sí que puede percibirse un menor grado de *Bienestar Laboral* en la *Temporada Alta* del negocio – normalmente verano – cuándo mayores son los eventos y mayores también los pedidos de personal auxiliar que suelen realizarse; aumentando con ello el estrés y la incertidumbre acerca de las restricciones, aforos, limitaciones, contagios, etc., que ahora plantea esta situación pandémica. Por lo tanto, en este caso sí estarían estos menores índices de *Bienestar Laboral* ciertamente legitimados por alguna de las categorías mencionadas en el marco teórico – sobrecarga laboral o síndrome de *burnout* –, haciendo hincapié en el desgaste que sufren en dicha temporada, que es de lo que más adolecen cada uno de los miembros integrantes de la oficina.

Por último, la Satisfacción Laboral de los individuos sujetos a estudio se mantiene estable a lo largo de todo el año – tanto en temporada alta como en temporada baja –, variando mínimamente alguna de sus puntuaciones. Sin embargo, al igual que sucede con la variable de *Bienestar Laboral*, en ésta, se han tenido en cuenta también seis factores diferentes que influirían en esta *Satisfacción Laboral* generalizada. Así las cosas, el factor más determinante para reducir los resultados finales ha sido, tal y como apuntan algunos autores, la retribución obtenida dentro de la organización. Si bien Morse (1953), citado por Hickel (2014), tenía la teoría de que el índice de satisfacción de un empleado dependía exclusivamente de la retribución que su organización le proporcionase; en esta investigación se ha podido advertir que no es el único factor a tener en cuenta; puesto que, el trabajador 01.SG.47.08-J, uno de los tres con mayor índice de *Satisfacción Laboral* – teniendo una puntuación igual al de alguno de sus compañeros en el mencionado factor seis relativo a la *retribución* –, le otorga más importancia a la ausencia de *oportunidades de desarrollo* por parte de la organización. Además, este mismo trabajador observa una mayor *Satisfacción Laboral* en temporada baja en lo que a la *relación subordinado-supervisor* se refiere, pudiendo esto ser a consecuencia del menor estrés y mayor facilidad de trato percibida en esa época del año.

Sin embargo, tras observar los datos proporcionados por las gráficas aportadas, puede concluirse que en esta organización del sector servicios toda la plantilla de oficina muestra unos niveles de Satisfacción Laboral similares – en torno a 4 puntos sobre 7, estando “*indiferentemente satisfechos*” –, siendo los mismos dos trabajadores que en el análisis de los índices de *Inteligencia Emocional* los que se desmarcan del resto: el trabajador 01.SG.47.03-J estando “*algo insatisfecho*” con la organización, con una puntuación en torno a 3 puntos sobre 7; y el trabajador 01.SG.47.05-C estando “*algo satisfecho*” con la organización, con una puntuación entorno a los 5 puntos sobre 7.

Por último, añadir que, como se ha podido observar en la parte de *Resultados entre las tres variables* de este trabajo, los índices de Inteligencia Emocional y Satisfacción Laboral van cogidos de la mano dibujando a grandes rasgos la misma estela en cada una de las temporadas tenidas en cuenta. Por lo que puede concluirse que, al igual que menciona Hickel (2014), estas dos variables estarían directamente relacionadas entre sí de una forma positiva.

La variable de *Bienestar Laboral* por su parte, como hemos dicho anteriormente, depende de los índices de *bienestar psicosocial* y *efectos colaterales* mostrados por cada persona sometida a estudio. Así las cosas, si tenemos en cuenta la diferencia entre las dos dimensiones mencionadas podemos apreciar cómo a pesar de obtener algunos resultados negativos, sí que existe una relación directa entre la Inteligencia Emocional y el Bienestar Laboral mostrados; puesto que, independientemente del valor concreto obtenido por cada individuo, las personas con un mayor índice de *inteligencia emocional* son a su vez las que mayor *satisfacción laboral* y *bienestar laboral* denotan. Pudiendo hacer una mención especial al trabajador con el código de identificación 01.SG.47.01-R, quien es la persona con mayores niveles de *Bienestar Laboral* en

independientemente de la temporada en la que nos situemos; seguida de cerca por 01.SG.47.05-C, constante en sus puntuaciones favorables en cada una de las variables mencionadas.

Por lo tanto y como conclusión final podemos decir que a raíz de los datos extraídos en esta investigación **se han podido corroborar las dos hipótesis planteadas**. Por un lado, se corrobora la **relación directa y positiva que existe entre las tres variables estudiadas: *inteligencia emocional, bienestar laboral y satisfacción laboral***; así como también se confirma que éstas **pueden variar dependiendo de la temporada – alta o baja –** en la que los trabajadores presten sus servicios.

Como *futuras líneas de investigación*, planteamos la posibilidad de indagar entorno a la figura del *líder organizacional* y los tipos de *liderazgo* que pueden darse en este tipo de organizaciones, para así poder ligar los datos extraídos en este trabajo de investigación; y, a su vez, advertir si existe relación entre los niveles de *inteligencia emocional* mostrados y el tipo de *liderazgo* ejercido dentro de la organización, así como observar si estos varían dependiendo de la temporada en la que se ejerzan. Puesto que, como hemos visto en la parte teórica de este trabajo, los *líderes* emocionalmente inteligentes deben saber adaptarse a las diferentes circunstancias y necesidades de su organización – previendo que no son las mismas las que este tipo de organizaciones tiene en una temporada con poca carga de trabajo o cuando están en su momento álgido en temporada alta–. “*La inteligencia es la habilidad de adaptarse a los cambios*”, como diría Stephen Hawking.

En cuanto a las *limitaciones encontradas* al presente estudio podemos incluir principalmente el *tamaño de la muestra obtenida*, puesto que, aunque se haya contado con la respuesta del 100% de la plantilla requerida para esta investigación en concreto; creemos no resulta lo suficientemente cuantiosa como para poder extrapolar los resultados obtenidos de una forma general a todas las empresas del sector servicios – por mucho que se dediquen a la misma actividad específica de proporcionar personal auxiliar en eventos –. Por otro lado, la *falta de estudios previos de investigación sobre el tema tratado en específico*, puesto que, aunque se hayan encontrado referencias bibliográficas referentes a estudios que relacionan dos de las tres variables estudiadas en este, e incluso se pueda prever el resultado obtenido en esta investigación; la gran mayoría de las fuentes consultadas y estudios al respecto tratan estas variables en individuos de diferentes sectores al visto en este Trabajo de Fin de Máster – siendo en su mayoría personal socio-sanitario, profesorado o altos cargos directivos de empresas multinacionales importantes –, haciéndose escasa referencia a las pequeñas y medianas empresas del sector servicios. Por último, también hacer mención a las *limitaciones de la propia autora* de este trabajo, puesto que, como se ha comentado en la parte metodológica, por sus estudios de Grado perteneciente a la rama de las Ciencias Sociales – concretamente del Grado de Derecho –, no posee los conocimientos necesarios para poder realizar un análisis de los resultados ordinario, acorde con los estudios y artículos que ésta ha revisado; puesto que no posee la capacidad ni los conocimientos de manejo de paquetes estadísticos ni aplicación de

fórmulas que normalmente se utilizan en este tipo de trabajo. Como diría Cicerón, “*no me avergüenza confesar que soy ignorante de lo que no sé*”.

Sin embargo y con todo lo mencionado, concluir que el presente trabajo tiene una aplicabilidad tanto teórica como práctica. Teórica, porque puede servir de guía a otras personas e investigadores que deseen relacionar estas tres variables e impregnarse de los conocimientos básicos necesarios para iniciar su investigación. Además, tiene una aplicabilidad práctica, puesto que los resultados extraídos y mostrados en esta investigación serán expuestos en la empresa a la que pertenece la plantilla de oficina mencionada a lo largo de toda la parte metodológica. Sin perjuicio de que el presente trabajo de investigación pueda suscitar también el interés de terceros que se interesen por el tema aquí tratado e intenten reproducirlo en sus respectivas organizaciones o en áreas concretas de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Añazco Camacho, K. A., Valdivieso Salas, R. P., Sánchez Córdova, O. W., & Guerrero Bejarano, M. A., (octubre 2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral, *INNOVA Research Journal*, Nº10, (Vol.3), ISSN 2477-9024, pp. 142-148, DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- Arenas, K. G., & D'Arterio, H., (2014). *Inteligencia emocional en las organizaciones*, Trabajo de Seminario, Licenciatura en Administración de Empresas, Tucuman, p. 165.
- Bonillo Muñoz, D., & Nieto González, F. J., (2002). La Satisfacción Laboral como Elemento Motivador del Empleado, Universidad de Almería, Trabajo, Nº11, pp. 189-200.
- Brito, J., (abril 2016). Inteligencia emocional y liderazgo, *INNOVA Research Journal*, Nº4, (Vol. 1), *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*, ISSN 2477-9024, pp. 16-21, DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n4.2016.19>
- Calderón, J. L. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, nº21, (vol.3), pp.239-247.
- Castañeda Herrera, Y., Betancourt, J., Salazar Jiménez, N. L., & Mora Martínez, A., (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones, *Revista electrónica Psyconex, Psicología, psicoanálisis y conexiones, Departamento de Psicología, Nº11, (Vol.9)*, ISSN.2145-437X, p. 13.
- Cuadra Peralta, A.; & Veloso Besio, C., (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones, *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, Nº22, (Vol. 2), pp. 43-58
- Cuéllar Molina, D. G., (abril 2011). *La inteligencia emocional del directivo como antecedente de la generación de recursos humanos valiosos en la PYME*, Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Economía y Dirección de Empresas, España, p. 356.
- Cuevas Flórez, M.J. & Escobar Boscan, A.S., Cabeza, M.J. & León, L. (julio 2018). La importancia del liderazgo empresarial y su tipología en las organizaciones, *Revista Saber, Ciencia y Libertad en Germinación*, (Vol.11), Ed. Alpha, Universidad Libre, Cartagena, Colombia, ISSN: 2011-8562, pp. 149-157
- Danvila del Valle, I., (diciembre 2010). Inteligencia Emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (Vol.20), ISSN: 1131-6985, pp. 107-126
- Daza, D., & Porto, S., (2007). *Importancia de la satisfacción laboral del trabajador en las organizaciones*, Programa de Psicología, Universidad Tecnológica de Bolívar, p.73.
- Duran Seguel, I. M.; Gallegos, M. E. & Cabezas, D. E., (noviembre 2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos, *Revista Espacios*, Nº40, (Vol.40), ISSN 0798 1015, pp.3-17.
- Extremera Pacheco, N.; Fernández Berrocal, P.; Mestre Navas, J. M. & Guil Bozal, R. (2004). Medidas de evaluación de la inteligencia emocional, *Revista Latinoamericana de Psicología*, Nº2, (Vol. 36), 2004, pp. 209-228.



- Fernández Berrocal, P., & Extremera Pacheco, Natalio, (diciembre 2005). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey, *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, N°3, (Vol.19), Universidad de Zaragoza, España, pp. 63-93
- Franco Medina, A.M, & Reyes Salazar, M.L., (agosto 2016). *Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador*, Universidad Espíritu Santo, Facultad de Postgrados, Guayaquil, Ecuador, p.23.
- Goena Rodríguez, A. (marzo 2015). *La Inteligencia Emocional y su impacto en el Liderazgo*, Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas, Madrid, p. 58.
- Gómez Ortiz, R. A., (abril, 2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas, *Pensamiento & gestión*, N° 24, Universidad del Norte, pp. 157-194
- Gómez Sánchez, D., Recio Reyes, R. G., Avalos Sekeres, M. F., & González Ortiz, J. H., (junio 2013). Satisfacción Laboral y compromiso en las organizaciones de Rio Verde S.L.P., *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento...*, N°4, (Vol.1), pp. 59-76.
- Hermosa Rodríguez, A., M., (2018). Características laborales y compromiso con el trabajo: explorando el bienestar laboral, *Estudios de Administración*, (Vol.1), ISSN 0717-0616, pp. 20-31.
- Hickel Bravo, M. G., (2014). Análisis entre los niveles de Inteligencia Emocional y los niveles de Satisfacción Laboral en una muestra de trabajadores de la Empresa Coral Hipermercados, Universidad de Azulay, Ecuador, p.145.
- Ibarra, L. M. (2016). Inteligencia emocional desde la perspectiva empresarial. *Revista Apuntes de Administración*, n°1, (vol.1), pp.76-80.
- Laca Arocena, F. A., & Mejía Ceballos, J. C., (junio 2006). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental, *Psicología de la Salud*, N°1, (Vol.16), pp. 87-92.
- M. Blanch, J., Sahagún, M., Cantera, L. & Cervantes, G., (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, N°2, (Vol.26), pp.157-170.
- Medina Hinojosa, D.J., Robalino Muñoz, R.C. & Cabezas Cabezas, R.F. (2016). Inteligencia Emocional y Liderazgo, *Revista Publicando*, N°3, (Vol.7), 417-427. ISSN 1390-9304
- Merchán Romero, I. M., (2017). *Test de Habilidad de Inteligencia Emocional en la Escuela (THInEmE)*, Tesis Doctoral, Psicología y Antropología, Universidad de Extremadura, p.459.
- Muñoz Martínez, R. & Rodríguez Muñoz, S. (2005). La inteligencia emocional y su relación con el proceso directivo en el contexto empresarial, *Ingeniería Industrial*, N°1, (Vol.26), pp. 18-24
- Pedraza Melo, N. A., (junio 2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas, *INNOVAR*, N°76, (Vol.30), pp. 9-23. <https://orcid.org/0000-0001-9566-2880>



- Rivera Rodríguez, S. (2015). *Inteligencia emocional y liderazgo*, Trabajo de Fin de Grado, Universidad Da Coruña, Facultad de Economía y Empresa, p.61.
- Roa Herrera, C. F., (2019). *Bienestar Laboral*, Trabajo de Grado para obtener el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano, Bogotá D. C., p.39.
- Romero M. A., (2008). La Inteligencia Emocional: abordaje teórico, *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud*, nº4, pp.73.76.
- Rosero, V. Y. & Dra. González, E. L. (2017). Comparativo de los principales tipos de liderazgo que practican las empresas de México y Colombia, *Revista de divulgación científica Jóvenes en la Ciencia*, Nº2, (Vol.3), pp.1472-1476.
- Sarmiento Ávila, M. L., (2017). *Plan de Incentivos como Mejora a la Satisfacción Laboral de los Empleados de los Cargos Medios y Bajos de la Empresa Carrocerías Guzmán*, Trabajo de Graduación previo a la Obtención del Título de Psicología Organizacional, Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador, p.133
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch, A. (octubre 2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, *Suma de Negocios*, Nº5, (Vol.11), Artículos de Reflexión, Elsevier Doyma, pp. 117-125
- Silva Idrovo, R. R., Pino Morán, F. N., & Guzmán Barquet, E. A. (junio 2018). Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Universidad y Sociedad*, Nº3, (Vol.10), 247-254. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Soriano Márquez, A.J. & Díaz Cerón, A.M., (julio 2019). La inteligencia emocional como factor importante en el liderazgo, *Ciencia Administrativa*, Nº1, ISSN 1870-9427, pp. 87-92.
- Uzurriaga Balanta, M.F., Osorio Quintana, C. A. & Arias Era, O.F., (2020). *Liderazgo: definiciones y estilos*, Universidad Santiago de Cali, p.16.
- Vásquez Martínez, L. V., (2018). *El bienestar laboral como ventaja competitiva en las organizaciones en Colombia. Una revisión documental*, Monografía de grado para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional, Universidad de Antioquia, Departamento de Psicología, Medellín, p. 47.
- Yáñez Ramos, D. Y., (junio 2018). *Bienestar psicológico y su relación en el bienestar laboral del personal de salud del Hospital Básico San Miguel*, Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga Clínica, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, p.152.

# ANEXOS

**ANEXO I.- Test IE - MSCEIT**  
**Mayer, Salovey y Caruso Emotional Intelligence Test**

Por favor, a continuación, lea cada uno de los enunciados que le mostramos y posteriormente, seleccione el grado de eficacia que tienen cada una de las acciones y respuestas que se le presentan.

Responda a todas las preguntas.

Muy Ineficaz	Algo Ineficaz	Neutral Eficaz	Algo Eficaz	Muy Eficaz
A	B	C	D	E

SECCIÓN D.					
<i>D.1. María se levantó sintiéndose bastante bien. Había dormido estupendamente, se encontraba muy descansada y no tenía ningún tipo de inquietud o preocupación ¿Cómo ayudaría cada una de estas acciones a mantener su estado de ánimo?</i>					
<b>Acción 1:</b> Se levantó y disfrutó del resto del día	A	B	C	D	E
<b>Acción 2:</b> María disfrutó de ese sentimiento y decidió pensar y apreciar todas las cosas que le iban bien.	A	B	C	D	E
<b>Acción 3:</b> Decidió que era mejor ignorar el sentimiento porque de todos modos no duraría mucho.	A	B	C	D	E
<b>Acción 4:</b> Aprovechó ese sentimiento positivo para llamar a su madre, que había estado depresiva, e intentó animarla.	A	B	C	D	E
<i>D.2. Andrés trabaja tan duro, incluso más, que uno de sus colegas. De hecho, por lo general sus ideas son mejores y obtiene resultados muy positivos para la compañía. Su colega hace un trabajo mediocre, pero se implica en la política de la empresa de tal manera que progresa. Así, cuando el jefe de Andrés anuncia que el premio al mérito anual será para su colega, Andrés se enoja mucho ¿En qué grado serían eficaces cada una de estas acciones para ayudar a Andrés a sentirse mejor?</i>					
<b>Acción 1:</b> Andrés se tomó un descanso y recapacitó sobre las cosas buenas de su vida y su trabajo.	A	B	C	D	E
<b>Acción 2:</b> Hizo una lista de las características positivas y negativas de su colega.	A	B	C	D	E
<b>Acción 3:</b> Se sintió fatal por comportarse de esa manera y se dijo que no conseguiría nada enfadándose por algo que escapaba a su control.	A	B	C	D	E
<b>Acción 4:</b> Andrés decidió decirle a la gente que su colega había realizado un trabajo muy pobre y que, por tanto, no se merecía el premio. Reunió documentos e informes para demostrar su punto de vista y así fundamentar su palabra.	A	B	C	D	E
<i>D.3. Juana no sabía cuándo vencían sus facturas, cuántas más le llegarían en breve ni si podría pagarlas. Después, su coche empezó a hacer unos ruidos extraños y el mecánico le dijo que le iba a costar tanto arreglo que no le merecía la pena. Ahora no puede quedarse dormida con facilidad, se despierta varias veces durante la noche y está preocupada todo el tiempo, ¿En qué grado serían eficaces cada una de las siguientes acciones para reducir su preocupación?</i>					
<b>Acción 1:</b> Juana intentó calcular cuánto debía y cuándo pagarlo.	A	B	C	D	E
<b>Acción 2:</b> Aprendió técnicas de relajación profunda para calmarse.	A	B	C	D	E
<b>Acción 3:</b> Juana consiguió el nombre de un contable para que le ayudase a aprender cómo manejar sus finanzas.	A	B	C	D	E
<b>Acción 4:</b> Decidió buscar un trabajo en el que le pagarán más dinero.	A	B	C	D	E

<b>D.4.</b> A Eduardo nada le va bien. En su vida no hay mucho que le divierta o le haga disfrutar. Durante el próximo año, ¿En qué grado serían eficaces cada una de las siguientes acciones para hacer que Eduardo se sintiese mejor?					
<b>Acción 1:</b> Eduardo llamó a unos amigos con los que no hablaba desde hacía tiempo e hizo planes para visitarlos.	A	B	C	D	E
<b>Acción 2:</b> Empezó a comer mejor, a acostarse más temprano y a hacer más ejercicio.	A	B	C	D	E
<b>Acción 3:</b> Eduardo notaba que deprimía a la gente y decidió estar solo hasta que entendiera lo que le estaba sucediendo. Sentía que necesitaba tiempo para estar consigo mismo.	A	B	C	D	E
<b>Acción 4:</b> Se dio cuenta de que relajarse delante de la TV por la noche, con una o dos cervezas, le ayudaba a sentirse mejor.	A	B	C	D	E
<b>D.5.</b> Mientras Roberto conducía a casa desde el trabajo un camión enorme se le cruzó en medio. No tuvo tiempo ni para tocar el claxon. Roberto rápidamente giró a la derecha para evitar el choque. Estaba furioso, ¿En qué grado serían eficaces cada una de las siguientes acciones para manejar su enojo?					
<b>Acción 1:</b> Roberto se vengó del camionero atravesándose en su camino unos cuantos kilómetros después.	A	B	C	D	E
<b>Acción 2:</b> Roberto aceptó que esas cosas ocurren y condujo hacia su casa.	A	B	C	D	E
<b>Acción 3:</b> Gritó tanto como pudo, maldiciendo e insultando al camionero.	A	B	C	D	E
<b>Acción 4:</b> Juró que nunca volverá a conducir por esa autovía.	A	B	C	D	E
<b>SECCIÓN H</b>					
<b>H.1.</b> El año pasado Juan conoció a un buen amigo en el trabajo. Hoy, ese amigo le ha sorprendido por completo al decirle que había aceptado un trabajo en otra compañía y que se mudaría de esa zona. No la había dicho nada a Juan de que estuviera buscando otros trabajos. ¿En qué grado sería efectivo para Juan, con la finalidad de mantener la amistad, responder de la siguiente manera?					
<b>Respuesta 1:</b> Se sintió feliz por su amigo y le dijo que estaba muy contento de que consiguiera otro nuevo trabajo. A partir de ahora, Juan se aseguraría que mantuvieran el contacto.	A	B	C	D	E
<b>Respuesta 2:</b> Juan se sintió triste porque su amigo iba a marcharse, consideraba que lo que había ocurrido era una muestra de que no le importaba a su amigo. Después de todo, su amigo no le había comentado que estuviera buscando otro empleo. Ya que se marcharía de todos modos, Juan no le dijo nada y empezó a buscar nuevos amigos en el trabajo.	A	B	C	D	E
<b>Respuesta 3:</b> Juan estaba muy enojado porque su amigo no le había dicho nada y mostró su desaprobación ignorándolo hasta que le diera una explicación. Juan pensó que, si no le decía nada, eso confirmaría su opinión de que no valía la pena hablar con él.	A	B	C	D	E
<b>H.2.</b> La profesora de Raúl acaba de llamar a sus padres para decirles que va muy mal en el colegio. La profesora les dice que su hijo no pone atención, es problemático y no puede estarse quieto. Esta profesora en particular no se maneja muy bien con los chicos inquietos y los padres de Raúl se preguntan qué está pasando realmente. Más tarde, la profesora les dice que su hijo volverá a repetir a menos que mejore. Los padres se sienten muy enojados ¿En qué grado será útil para su hijo una de estas reacciones?					
<b>Respuesta 1:</b> Los padres le dijeron a la profesora que eso suponía una gran conmoción para ellos y que era la primera vez que escuchaban que existiese ese problema. Piden reunirse con la profesora y solicitan que el director también asista a la reunión.	A	B	C	D	E
<b>Respuesta 2:</b> Los padres le dijeron a la profesora que, si ella continuaba amenazando con que su hijo repitiera el curso, llevarían este problema al director. Le dijeron “si nuestro hijo repite, diremos que usted es personalmente la responsable. Usted es la profesora y su trabajo es enseñar no echarle la culpa a los alumnos”.	A	B	C	D	E

<b>Respuesta 3:</b> Los padres de Raúl le colgaron el teléfono a la profesora y llamaron al director. Se quejaron de la profesora y solicitaron que su hijo fuera trasladado a una clase diferente.	A	B	C	D	E
<i>H.3. A Lisa le va todo bien. Mientras los demás han recibido críticas por su trabajo, Lisa ha conseguido un ascenso y un aumento bastante bueno. Sus hijos están muy contentos y van muy bien en el colegio, su matrimonio es estable y muy feliz. Lisa empieza a sentirse muy orgullosa de sí misma y con la tentación de presumir sobre su vida a sus amigos. ¿En qué medida sería eficaz cada una de las siguientes respuestas para mantener sus relaciones?</i>					
<b>Respuesta 1:</b> Puesto que todo va tan bien es bueno sentirse orgullosa. Pero Lisa también se da cuenta de que algunas personas ven esto como una actitud arrogante o pueden sentirse celosas y por tanto sólo expresó sus sentimientos a amigos muy cercanos.	A	B	C	D	E
<b>Respuesta 2:</b> Lisa pensó sobre todas las cosas que podrían ir mal en el futuro, así tendría una visión más completa de su vida. Comprendió que los sentimientos positivos no duran siempre.	A	B	C	D	E
<b>Respuesta 3:</b> Esa noche Lisa compartió sus sentimientos con su marido. Pero poco después, decidió que la familia debería pasar más tiempo junta los fines de semana y hacer más actividades familiares para estar unidos.	A	B	C	D	E

Muchas gracias por su colaboración.

**ANEXO II.- Cuestionario BL- qBLG**

**Cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG)<sup>12</sup>**

Por favor, a continuación, siga los pasos indicados en cada una de las escalas mostradas.

Responda a todos los ítems.

ESCALA DE AFECTOS								
INSTRUCTIVO. RODEE EL NÚMERO ELEGIDO POR FAVOR								
ACTUALMENTE, EN MI TRABAJO, SIENTO:								
INSATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	SATISFACCIÓN
INSEGURIDAD	1	2	3	4	5	6	7	SEGURIDAD
INTRANQUILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	TRANQUILIDAD
IMPOTENCIA	1	2	3	4	5	6	7	POTENCIA
MALESTAR	1	2	3	4	5	6	7	BIENESTAR
DESCONFIANZA	1	2	3	4	5	6	7	CONFIANZA
INCERTIDUMBRE	1	2	3	4	5	6	7	CERTIDUMBRE
CONFUSIÓN	1	2	3	4	5	6	7	CLARIDAD
DESESPERANZA	1	2	3	4	5	6	7	ESPERANZA
DIFICULTAD	1	2	3	4	5	6	7	FACILIDAD
DIFICULTAD	1	2	3	4	5	6	7	FACILIDAD

ESCALA DE COMPETENCIAS								
INSTRUCTIVO. RODEE EL NÚMERO ELEGIDO POR FAVOR								
ACTUALMENTE, EN MI TRABAJO, SIENTO:								
INSENSIBILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	SENSIBILIDAD
IRRACIONALIDAD	1	2	3	4	5	6	7	RACIONALIDAD
INCOMPETENCIA	1	2	3	4	5	6	7	COMPETENCIA
INMORALIDAD	1	2	3	4	5	6	7	MORALIDAD
MALDAD	1	2	3	4	5	6	7	BONDAD
FRACASO	1	2	3	4	5	6	7	ÉXITO
INCAPACIDAD	1	2	3	4	5	6	7	CAPACIDAD
PESIMISMO	1	2	3	4	5	6	7	OPTIMISMO
INEFICACIA	1	2	3	4	5	6	7	EFICACIA
INUUTILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	UTILIDAD

EXPECTATIVAS								
INSTRUCTIVO. RODEE EL NÚMERO ELEGIDO POR FAVOR								
ESTÁ(N) BAJANDO	1	2	3	4	5	6	7	ESTA(N) SUBIENDO
EN MI TRAYECTORIA LABORAL								
MI MOTIVACIÓN POR EL TRABAJO	1	2	3	4	5	6	7	
MI IDENTIFICACIÓN CON LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	
MI RENDIMIENTO PROFESIONAL	1	2	3	4	5	6	7	
MI CAPACIDAD DE GESTIÓN DE MI CARGA DE TRABAJO	1	2	3	4	5	6	7	

<sup>12</sup> Este es el cuestionario original. La autora elaboró su cuestionario reproduciendo cada uno de los ítems dos veces más, haciendo referencia a la temporada alta y a la temporada baja

LA CALIDAD DE MIS CONDICIONES DE TRABAJO	1	2	3	4	5	6	7	
MI AUTOESTIMA PROFESIONAL	1	2	3	4	5	6	7	
LA CORDIALIDAD EN MI AMBIENTE SOCIAL DE TRABAJO	1	2	3	4	5	6	7	
LA CONCILIACIÓN DE MI TRABAJO CON MI VIDA PRIVADA	1	2	3	4	5	6	7	
MI CONFIANZA EN MI FUTURO PROFESIONAL	1	2	3	4	5	6	7	
MI CALIDAD DE VIDA LABORAL	1	2	3	4	5	6	7	
EL SENTIDO DE MI TRABAJO	1	2	3	4	5	6	7	
MI ACATAMIENTO DE LAS PAUTAS DE LA DIRECCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	
MI ESTADO DE ÁNIMO LABORAL	1	2	3	4	5	6	7	
MIS OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN LABORAL	1	2	3	4	5	6	7	
MI SENSACIÓN DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO	1	2	3	4	5	6	7	
MI PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES DE LA ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	
MI SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO	1	2	3	4	5	6	7	
MI REALIZACIÓN PROFESIONAL	1	2	3	4	5	6	7	
EL NIVEL DE EXCELENCIA DE MI ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	
MI EFICACIA PROFESIONAL	1	2	3	4	5	6	7	
MI COMPROMISO CON EL TRABAJO	1	2	3	4	5	6	7	
MIS COMPETENCIAS PROFESIONALES	1	2	3	4	5	6	7	

ESCALA DE SOMATIZACIÓN								
<i>INSTRUCTIVO. RODEE EL NÚMERO ELEGIDO POR FAVOR</i>								
<i>NUNCA</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>SIEMPRE</i>
ACTUALMENTE, POR CAUSA DE MI TRABAJO, SIENTO:								
TRASTORNOS DIGESTIVOS	1	2	3	4	5	6	7	
DOLORES DE CABEZA	1	2	3	4	5	6	7	
INSOMNIO	1	2	3	4	5	6	7	
DOLORES DE ESPALDA	1	2	3	4	5	6	7	
TENSIONES MUSCULARES	1	2	3	4	5	6	7	

ESCALA DE DESGASTE								
<i>INSTRUCTIVO. RODEE EL NÚMERO ELEGIDO POR FAVOR</i>								
<i>NUNCA</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>SIEMPRE</i>
ACTUALMENTE, POR CAUSA DE MI TRABAJO, SIENTO:								
SOBRECARGA DE TRABAJO	1	2	3	4	5	6	7	
DESGASTE EMOCIONAL	1	2	3	4	5	6	7	
AGOTAMIENTO FÍSICO	1	2	3	4	5	6	7	
SATURACIÓN MENTAL	1	2	3	4	5	6	7	



ESCALA DE ALIENACIÓN								
INSTRUCTIVO. RODEE EL NÚMERO ELEGIDO POR FAVOR								
NUNCA	1	2	3	4	5	6	7	SIEMPRE
ACTUALMENTE, POR CAUSA DE MI TRABAJO, SIENTO:								
MAL HUMOR	1	2	3	4	5	6	7	
BAJA REALIZACIÓN PERSONAL	1	2	3	4	5	6	7	
TRATO DESPERSONALIZADO	1	2	3	4	5	6	7	
FRUSTACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	

Muchas gracias por su colaboración.

**ANEXO III.- Cuestionario de SL S4/82**  
**Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82<sup>13</sup>.**

Por favor, a continuación, marque el número que mejor se ajuste a lo indicado en cada ítem mostrados a continuación. Responda a todos los ítems.

ACTUALMENTE:							
	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1.- Su tipo de trabajo, las tareas y actividades que usted realiza	1	2	3	4	5	6	7
2.- Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	1	2	3	4	5	6	7
3.- Las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4.- Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	1	2	3	4	5	6	7
5.- Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	1	2	3	4	5	6	7
6.- El salario que usted recibe.	1	2	3	4	5	6	7
7.- El sistema de comisiones, permisos económicos e incentivos que recibe.	1	2	3	4	5	6	7
8.- La remuneración por kilometrajes o transportes que obtiene.	1	2	3	4	5	6	7
9.- Las dietas y pluses que recibe.	1	2	3	4	5	6	7
10.- Los destajos que debe hacer (cantidad de dinero percibido por unidad de producción).	1	2	3	4	5	6	7
11.- La remuneración de las horas extraordinarias que hace.	1	2	3	4	5	6	7
12.- La remuneración por antigüedad que recibe.	1	2	3	4	5	6	7
13.- El horario de su jornada laboral.	1	2	3	4	5	6	7
14.- Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	1	2	3	4	5	6	7
15.- La calidad de la producción que obtiene.	1	2	3	4	5	6	7
16.- El ritmo de trabajo a que está sometido.	1	2	3	4	5	6	7
17.- Los medios y recursos que su empresa pone para que usted realice su tarea.	1	2	3	4	5	6	7
18.- Vehículos o medios de transporte que la empresa pone para que usted realice su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
19.- El sistema de turnos de trabajo a que se ve sometido su puesto.	1	2	3	4	5	6	7
20.- El cronometraje de tiempos que debe cumplir (tiempos de que dispone para acabar tareas).	1	2	3	4	5	6	7
21.- El número de horas extraordinarias que realiza.	1	2	3	4	5	6	7

<sup>13</sup> Este es el cuestionario original. La autora elaboró su cuestionario reproduciendo cada uno de los ítems dos veces más, haciendo referencia a la temporada alta y a la temporada baja.

22.- L limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
23.- El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
24.- La iluminación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
25.- La ventilación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
26.- La toxicidad de su puesto, el riesgo de contraer infecciones o enfermedades profesionales.	1	2	3	4	5	6	7
27.- La penosidad de su puesto.	1	2	3	4	5	6	7
28.- La peligrosidad de su puesto.	1	2	3	4	5	6	7
29.- El nivel de ruido en el lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
30.- La temperatura de su local de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
31.- La postura en que debe realizar su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
32.- La accesibilidad y comodidad de máquinas.	1	2	3	4	5	6	7
33.- La distancia y medios de comunicación de su domicilio a su centro de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
34.- El lugar físico en que está ubicado su centro de trabajo (industrial, urbano, rural, zona verde, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
35.- Los sanitarios y servicios higiénicos de su centro de trabajo y su salubridad.	1	2	3	4	5	6	7
36.- La distancia física a que se encuentra del compañero o trabajador más próximo.	1	2	3	4	5	6	7
37.-La visibilidad de otras personas de su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
38.- La decoración y ambiente físico de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
39.-Las taquillas y vestuarios de su centro de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
40.- Los servicios de agua o bar en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
41.- Los servicios telefónicos de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
42.- Las prestaciones de comedor que recibe de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
43.- El servicio de economato o semejante de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
44.- Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
45.- La revisión médica anual que le ofrece su empresa directa o indirectamente.	1	2	3	4	5	6	7
46.- La posibilidad de asistencia médica que le ofrece su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
47.- Las prestaciones de ropa de trabajo, zapatos, y equipo personal que recibe.	1	2	3	4	5	6	7
48.- Las prestaciones de seguridad social que recibe y/o otros seguros.	1	2	3	4	5	6	7
49.- Las vacaciones remuneradas que obtiene.	1	2	3	4	5	6	7
50.- Las residencias de verano o semejantes que la empresa pone a su disposición.	1	2	3	4	5	6	7
51.- Las oportunidades de promoción que tiene.	1	2	3	4	5	6	7

52.- Las condiciones de jubilación que ofrece su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
53.- Las prestaciones que podría recibir por desempleo en caso de tener que abandonar su puesto.	1	2	3	4	5	6	7
54.- Las posibilidades de excedencia que usted tiene por maternidad u otras razones.	1	2	3	4	5	6	7
55.- La remuneración por despido que podría recibir.	1	2	3	4	5	6	7
56.- Los permisos que puede obtener por razones de necesidad personal.	1	2	3	4	5	6	7
57.- Los traslados de puesto a que puede ser sometido, incluso aquellos que lo desplazarán de su residencia habitual.	1	2	3	4	5	6	7
58.- Las posibilidades de hablar con compañeros u otras personas durante el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
59.- Las relaciones personales con personas de nivel jerárquico similar al suyo.	1	2	3	4	5	6	7
60.- Las relaciones con sus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
61.- Las relaciones personales con sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
62.- Las relaciones personales con clientes, proveedores, etc,	1	2	3	4	5	6	7
63.- La supervisión que usted debe ejercer.	1	2	3	4	5	6	7
64.- La supervisión que ejercen sobre usted.	1	2	3	4	5	6	7
65.- La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	1	2	3	4	5	6	7
66.- La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	1	2	3	4	5	6	7
67.- La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
68.- El apoyo que recibe de sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
69.- La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
70.- Su capacidad para decidir aspectos del trabajo de otros.	1	2	3	4	5	6	7
71.- Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	1	2	3	4	5	6	7
72.- Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
73.- Su participación en la elaboración de los objetivos y políticas de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
74.- El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4	5	6	7
75.- El tipo y duración del contrato al que está sujeto	1	2	3	4	5	6	7
76.- El grado de seguridad de su empleo.	1	2	3	4	5	6	7
77.- Los abusos de autoridad de que es objeto por parte de la empresa ("una orden del jefe al trabajador contraria a las condiciones de trabajo legales o pactadas").	1	2	3	4	5	6	7
78.- Las presiones sobre cuestiones sindicales que recibe de parte de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7

79.- La libertad sindical que se respira en su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
80.- Las presiones sobre cuestiones laborales que recibe del sindicato o del comité de empresa.	1	2	3	4	5	6	7
81.- Su libertad de elegir representantes de los trabajadores ante la dirección.	1	2	3	4	5	6	7
82.- La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	1	2	3	4	5	6	7

**DATOS DESCRIPTIVOS.**

A.- *¿Cuál es su ocupación? (Escríbala y detalle, por favor, su rama profesional o especialidad. Escriba sólo aquella ocupación que desempeña en su actual puesto de trabajo). En caso de que sean varias, la que ocupe más tiempo. Si las ocupaciones cambian dependiendo de la temporada (alta/baja) dígalos por favor, así como qué fechas diría que corresponde a cada una de ellas.*

B.- *¿Cuál es su categoría laboral? (P.e aprendiz, oficial 1º, Ayudante, etc.)*

---

83.- Sexo:

- 1.- Varón
- 2.- Mujer

84.- Edad. (escriba su edad en años). \_\_\_\_\_

85.- Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llegó a completar:

- 1.- Ninguno.
- 2.- Sabe leer y escribir.
- 3.- Primarios (ESO, Certificado Escolaridad, Graduado).
- 4.- Formación Profesional Primer Grado.
- 5.- Formación Profesional Segundo Grado.
- 6.- Bachiller (ES, BUP, COU).
- 7.- Titulación Media (Esc. Técnicas, Prof. E.G.B., Graduados Sociales, A.T.S., etc.).
- 8.- Licenciados, Doctores, Másteres universitarios.

86.- Situación laboral:

- 1.- Trabajo sin nómina o contrato legalizado.
- 2.- Eventual por terminación de tarea o realizando una sustitución.
- 3.- Contrato de seis meses o menos.
- 4.- Contrato hasta un año.
- 5.- Contrato hasta dos años.
- 6.- Contrato hasta tres años.
- 7.- Contrato hasta cinco años.
- 8.- Fijos.

87.- ¿Qué tipo de horario tiene usted en su trabajo?

- 1.- Jornada partida fija.
- 2.- Jornada intensiva fija.

- 3.- Horario flexible y/o irregular.
- 4.- Jornada parcial.
- 5.- Turnos fijos.
- 6.- Turnos rotativos.

88.- ¿Qué cantidad de horas le dedica cada semana a su trabajo? \_\_\_\_\_

- ¿En temporada alta? \_\_\_\_\_
- ¿En temporada baja? \_\_\_\_\_

89.- Indíquenos en cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de su empresa:

- 1.- Empleado o trabajador.
- 2.- Supervisor o capataz.
- 3.- Mando intermedio.
- 4.- Directivo.
- 5.- Alta dirección o dirección general.

90.- ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? Años \_\_\_\_\_ y Meses \_\_\_\_\_ (91).

Muchas gracias por su colaboración.