

Diseño de un programa de intervención para el desarrollo de la Inteligencia Emocional*

AINOA FERRER SUCH
ferrera@uji.es

EDGAR BRESÓ ESTEVE
bresos@uji.es

Resumen

El término Inteligencia Emocional (IE) fue propuesto en 1990 por Peter Salovey y John Mayer, a partir de sus estudios sobre el éxito académico de niños con bajo Cociente Intelectual. Más tarde, en 1997, estos autores darían una definición ampliamente aceptada en la actualidad: «La habilidad para percibir, evaluar y expresar con precisión las emociones, para acceder y/o generar sentimientos cuando estos facilitan el pensamiento, la capacidad para comprender las emociones, y la habilidad para regularlas» (Mayer y Salovey, 1997). En esta misma definición se basa el instrumento creado por los autores para evaluar el constructo, y que consta de ocho pruebas de habilidad que se corresponden con las cuatro ramas de la IE: percepción, facilitación, comprensión y gestión emocional.

El presente estudio tiene como objetivo diseñar una intervención basada en el modelo presentado anteriormente. A tal efecto se idearon seis sesiones de contenidos prácticos que trabajaban cada una de las ramas que conforman la Inteligencia Emocional. El orden de las sesiones se determinó siguiendo el orden jerárquico entre estas cuatro ramas, empezando por las habilidades más básicas y terminando con las de mayor complejidad. La finalidad de todas estas sesiones es la de mejorar la IE de los responsables de distintas secciones de una empresa de Castellón dedicada a la venta de productos de bricolaje, con el fin de que se mejore indirectamente el bienestar de los trabajadores a su cargo y, en última instancia, la percepción de calidad del servicio por parte de los clientes de esta empresa.

Palabras clave: Inteligencia Emocional, intervención, organizaciones.

Abstract

The construct «Emotional Intelligence» was suggested by Peter Salovey and John Mayer in 1990 as a result of their studies about the academic success of children with low Intelligence Quotient scores. Later, in 1997, these authors stand the definition that is currently accepted: «*The ability to perceive accurately, appraise, and express emotion; the ability to access and/or generate feelings when they facilitate thought; the ability to understand emotion and emotional knowledge; and the ability to regulate*

* Esta investigación está subvencionada por el Pla de Promoció de la Investigació de la Universitat Jaume I (#P11A2010-19).

emotions» (Mayer & Salovey, 1997). These authors also developed a survey to assess EI, which is composed by eight tests related to the four branches of Emotional Intelligence: perception, facilitation, understanding and regulation.

The purpose of this study is to design an intervention based on the four branches model. Thus, we have planned six sessions with practical contents in order to work on these four abilities. Sessions are organized following the hierarchical order of the four branches model, starting with easiest abilities and ending with the more difficult ones. The aim of these six sessions is to improve the Emotional Intelligence of the leaders of a retail organization from Castellón. In this way, we predict it will indirectly improve subordinates well-being and, ultimately, users' perception of the service quality.

Keywords: Emotional Intelligence, Intervention, Organizations.

Introducción

La Inteligencia Emocional (IE) es un campo de estudio relativamente reciente que está generando una gran cantidad de investigación en la actualidad. El término fue propuesto por Peter Salovey y John Mayer en 1990, aunque otros autores ya habían destacado la importancia de determinadas competencias emocionales y sociales como parte de la inteligencia. Por ejemplo, Edward Thorndike distinguía la inteligencia social de otros tipos de inteligencia, definiéndola como la habilidad para percibir los estados internos, motivaciones y comportamientos propios y ajenos, y para actuar de manera inteligente basándose en esa información (Thorndike, 1920). También Howard Gardner, en su teoría de las Inteligencias Múltiples hacía referencia a una inteligencia personal, que dividía en dos: la inteligencia intrapersonal y la interpersonal. En su libro *Frames of mind* define la inteligencia intrapersonal como la capacidad para acceder a los propios sentimientos, para hacer discriminaciones instantáneas entre emociones, para etiquetarlas, y utilizarlas para guiar la propia conducta (Gardner, 1983).

Como vemos, la idea de la existencia de una inteligencia que tuviera que ver con las emociones ha ocupado durante años las mentes de algunos de los psicólogos más destacados de nuestra historia. Sin embargo, no es hasta 1990, con el artículo «Emotional Intelligence» de Salovey y Mayer, cuando el término es utilizado por primera vez. Desde entonces, se han dado muchas y variadas definiciones del concepto, aunque la más utilizada en la literatura científica es la siguiente:

La Inteligencia Emocional supone la habilidad para percibir, evaluar y expresar con precisión las emociones, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos cuando estos facilitan el pensamiento, la capacidad para comprender las emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones a fin de promover el crecimiento emocional e intelectual (Mayer y Salovey, 1997).

En esta definición es en la que se basa el modelo de las cuatro ramas de la Inteligencia Emocional presentado por los mismos autores. En la figura 1 se muestran estas cuatro habilidades, ordenadas jerárquicamente de izquierda a derecha, de las más básicas a las más complejas. Cada una de estas ramas está formada por cuatro competencias que la representan y describen, de manera que aquellas que aparecen más temprano en el desarrollo evolutivo se muestran más arriba de la columna y aquellas más tardías, progresivamente más abajo.

INTELIGENCIA EMOCIONAL			
Percepción, evaluación y expresión de las emociones	Facilitación emocional del pensamiento	Comprensión y análisis de las emociones	Regulación de las emociones
<i>Habilidad para identificar nuestras propias emociones.</i>	<i>Las emociones priorizan pensamientos al dirigir la atención a la información importante.</i>	<i>Habilidad para etiquetar emociones y reconocer las relaciones entre la palabra y el propio significado de la emoción, como por ejemplo saber diferenciar “querer” de “amar”.</i>	<i>Habilidad para estar abierto tanto a los estados emocionales positivos como negativos.</i>
<i>Habilidad para identificar emociones en otras personas, diseños, arte, etc. a través del lenguaje, el sonido y la conducta.</i>	<i>Las emociones pueden ser una ayuda al facilitar la formación de juicios y recuerdos respecto a emociones.</i>	<i>Habilidad para interpretar el significado que esconde una emoción en cuanto a las relaciones humanas, p. ej. la tristeza significa pérdida.</i>	<i>Habilidad para vincularse o desvincularse de una emoción dependiendo de su utilidad.</i>
<i>Habilidad para expresar correctamente nuestros sentimientos y las necesidades asociadas a los mismos.</i>	<i>Los cambios emocionales pueden hacer variar nuestra perspectiva hacia una más optimista o pesimista, fomentando la consideración de múltiples puntos de vista.</i>	<i>Habilidad para comprender emociones complejas, combinaciones de emociones y/o sentimientos simultáneos de amor y odio.</i>	<i>Habilidad para vigilar reflexivamente nuestras emociones y las de otros. P. ej. identificando cómo de transparentes, típicas, influyentes o razonables son.</i>
<i>Habilidad para discriminar entre expresiones emocionales adecuadas e inadecuadas.</i>	<i>Los diferentes estados emocionales favorecen formas específicas de abordar los problemas, p. ej. la felicidad facilita el razonamiento inductivo y la creatividad.</i>	<i>Habilidad para reconocer las transiciones de unos estados emociones a otros, p. ej. pasar de la ira a la vergüenza.</i>	<i>Habilidad para regular nuestras emociones y las de los demás, disminuyendo las negativas y aumentando las placenteras, sin minimizarlas o exagerarlas.</i>

Figura 1. Modelo de las cuatro ramas de la IE (Mayer y Salovey, 1997)

Sin embargo, la definición y el modelo presentados por Salovey y Mayer han sido posteriormente debatidos y ampliados por otros autores, como Daniel Goleman, quien popularizó el término con su libro *Emotional Intelligence*. En su obra, Goleman nos define la IE como un conjunto de habilidades que incluyen «el autocontrol, el entusiasmo y la persistencia en lo que hacemos, y la capacidad de automotivarse» (Goleman, 1995: 28). El modelo propuesto por este autor está compuesto por cinco competencias: autoconciencia, autocontrol, automotivación, empatía y habilidades sociales (Goleman, 1998). Esta concepción de la IE se ha incluido dentro de los llamados modelos mixtos, que describen la Inteligencia Emocional como un conjunto de rasgos estables de personalidad, competencias socioemocionales, aspectos motivacionales y diversas habilidades cognitivas, mostrando una percepción de la IE en la que tienen cabida una gran cantidad de constructos (Mayer, Salovey y Caruso, 2000). Estos modelos han recibido numerosas críticas en cuanto a su ambigüedad y a su solapamiento con algunos rasgos de personalidad y medidas del funcionamiento social y psicológico ya existentes (Brackett y Mayer, 2003; Davies, Stankov y Roberts, 1998; Law *et al.*, 2004).

El presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar una intervención dirigida a mejorar la Inteligencia Emocional de los líderes de una empresa de bricolaje de Castellón. Para ello, nos basaremos en el modelo de las cuatro ramas de Salovey y Mayer, que es el modelo que más apoyo empírico ha recibido hasta el momento (Brackett y Mayer, 2003; Ciarrochi, Chan y Caputi, 2000; Mayer, Caruso y Salovey, 1999). Desde este modelo, se sostiene que la Inteligencia Emocional está formada única y exclusivamente por habilidades, descartando posibles rasgos de personalidad que son difícilmente modificables, concepción que resulta más coherente con el propósito de este trabajo. Es decir, nuestra propuesta solo tiene sentido si se da bajo la perspectiva de unas competencias que no son estables, sino que se pueden mejorar con el entrenamiento adecuado, por lo que los modelos mixtos quedan descartados. Además, cuanto más delimitado se encuentra un constructo, más fácil es poder determinar si los cambios que se observan son producto de una intervención o no. De esta manera, utilizando el modelo de las cuatro ramas, el éxito o fracaso de nuestra intervención podrá ser más fácilmente atribuible a esta y no a otras posibles variables.

Cabe decir que, desde la aparición del concepto de Inteligencia Emocional y el auge en la investigación en este campo, muchos han sido los intentos por desarrollar estas capacidades. No obstante, la propuesta que presentaremos a continuación trata de cubrir algunas carencias que se han encontrado al respecto. En primer lugar, como señala Clarke (2006) la mayoría de trabajos que se han hecho hasta ahora para desarrollar la Inteligencia Emocional, no han aportado evidencias empíricas que demuestren su validez. Además, los pocos que sí lo han hecho, se han basado en modelos de IE mixtos, y no en modelos científicamente contrastados como el de Salovey y Mayer. Por otra parte, y respecto a los ámbitos en los que se han aplicado estos programas, una gran cantidad han sido implementados en el campo de la educación. En el ámbito de las organizaciones, la mayoría de propuestas se han presentado bajo la forma de programas o cursos de formación, en ocasiones con un carácter notoriamente teórico, y no de intervenciones en el sentido científico. De este modo, se hace difícil determinar si ha habido o no un cambio significativo en los sujetos y, por tanto, si el programa ha sido o no eficaz. Por último, y en el mejor de los casos, se ha visto que los sujetos que reciben estos cursos de formación encuentran dificultades para aplicar los contenidos aprendidos a la realidad de su puesto de trabajo, de manera que el cambio comportamental se hace más difícil (Bresó y Salanova, 2010). Por tanto, nos encontramos ante una serie de necesidades que, hasta la fecha, los programas de desarrollo de la Inteligencia Emocional no han sabido resolver. Nuestra propuesta pretende subsanar estas carencias, afrontando como un reto específico la transferencia de los conocimientos aprendidos al puesto de trabajo concreto de cada sujeto, puesto que este aspecto va a ser clave en la eficacia de cualquier intervención.

En última instancia, la aplicación de programas que tengan como objetivo potenciar la Inteligencia Emocional de los empleados de cualquier organización, se vuelve cada día más necesaria, pues son muchos los estudios que relacionan este constructo con determinadas variables que pueden resultar deseables en una empresa. De hecho, la investigación ha puesto de manifiesto que las personas con mayor IE alcanzan un mayor éxito profesional (Weisinger, 1998), sienten menos inseguridad en el trabajo (Jordan *et al.*, 2002), sufren menos *burnout* (Extremera, Durán y Rey, 2007; Extremera, Fernández-Berrocal y Durán, 2003), son más eficaces trabajando en equipo (George, 1995), tienen una mayor capacidad para desarrollar un liderazgo efectivo (Bar-On, Handley y Found, 2006), y presentan un mejor desempeño en forma de puestos más elevados, más méritos y una mejor evaluación por parte de sus compañeros y supervisores (Lopes, Grewal, Kadis, Gall y Salovey, 2006). Asimismo, los directivos o ejecutivos superiores con más Inteligencia Emocional obtienen un mayor rendimiento (Watkin, 2000), además de mostrar una mejor orientación al cambio y un mayor compromiso con su organización (Carmeli, 2003; Vakola *et al.*, 2004). Y no solo eso, sino que parece que la IE de los líderes de una organización está relacionada positivamente con la satisfacción laboral y la conducta extra-rol de sus subordinados (Wong y Law, 2002).

Por todo ello, nuestra propuesta irá dirigida a desarrollar la Inteligencia Emocional de los líderes de la empresa, puesto que con ello prevemos un cambio también en sus subordinados. En última instancia, lo que se pretende es aumentar la percepción de calidad del servicio por parte de los usuarios. Bajo el respaldo de un modelo teórico debidamente contrastado y teniendo en cuenta las carencias que han mostrado trabajos similares, presentamos un nuevo modo de desarrollar la Inteligencia Emocional de los líderes en las organizaciones cuya necesidad se hace urgente.

Método

En cuanto al método que hemos utilizado para diseñar nuestra intervención, principalmente se ha basado en una revisión de la literatura al respecto. Como ya hemos señalado, han sido escasos los programas de desarrollo de la Inteligencia Emocional en organizaciones que se han hecho desde la perspectiva del modelo de las cuatro ramas, y más aún aquellos que han introducido una metodología experimental en su diseño, por lo que en este sentido no hemos tenido oportunidad de apoyarnos en trabajos anteriores.

Sin embargo, sí que se han publicado numerosas guías con ejercicios para desarrollar la IE bajo el modelo de las cuatro ramas (Caruso y Salovey, 2004; Fernández y Ramos, 2004; Brackett, Caruso, Stern y Holzer, 2010), y son precisamente estos manuales los que hemos utilizado como base para seleccionar los contenidos de nuestra intervención. No obstante, algunos de estos materiales están dirigidos a la promoción de la Inteligencia Emocional en otros ámbitos distintos a las organizaciones, como puede ser la educación, por lo que hemos adaptado la idea original a los sujetos con los que íbamos a trabajar, en este caso directivos de una empresa.

Esta última idea ha sido clave en la confección de la intervención, puesto que los contenidos debían ser fácilmente entendibles por parte de los sujetos, y ello nos llevaba a trasladar cada actividad a las características y particularidades específicas del trabajo que desempeñaban. Únicamente de este modo podíamos conseguir que hubiera una mayor facilidad para transferir los conocimientos que estos aprendían a su contexto laboral particular. En la medida en que los sujetos se sientan más identificados con dichos contenidos, encontrarán menos dificultades para aplicarlos a la práctica diaria.

Cabe decir que, aunque algunas actividades han sido extraídas de trabajos anteriores, seleccionadas en función de su utilidad y posteriormente adaptadas a la realidad laboral de los sujetos a los que se dirige la intervención, una gran parte han sido generadas por los investigadores que componen nuestro equipo. En este segundo caso, se partía de la definición de Salovey y Mayer sobre la habilidad que se deseaba trabajar con el ejercicio en cuestión, para así poder crear un nuevo modo de potenciar esta destreza.

Por último, debemos señalar que las actividades fueron seleccionadas o ideadas basándose en criterios prácticos. Es decir, era necesario que la propia actividad sirviera a los sujetos como entrenamiento o práctica en la habilidad que nos interesara en ese momento, de manera que quedaban descartados aquellos ejercicios que tuvieran un carácter eminentemente teórico. Nuestra última intención era convertir las sesiones en un espacio para el desarrollo de cada una de las habilidades que componen la Inteligencia Emocional, a través de la vivencia en primera persona y del continuo *feedback* por parte de los investigadores.

Resultados

En este apartado haremos referencia al resultado final de nuestro trabajo de diseño. Comentaremos aquellos aspectos relativos a la intervención, como el diseño de investigación que hemos seguido, la organización de las sesiones, los contenidos, etc.

En primer lugar, el diseño de investigación que se seguirá es un diseño A-B-A, en el que se realiza una primera evaluación con la finalidad de observar cuál es el estado basal de los sujetos en la variable de interés, seguida de la correspondiente intervención, y por último una segunda evaluación para poder determinar si ha habido o no cambios en la variable en cuestión en comparación con el estado inicial. En última instancia, este tipo de diseño nos va a permitir aportar datos objetivos que demuestren que nuestra intervención ha tenido éxito o, por el contrario, que los resultados no son los esperados y esta necesita someterse a revisión.

En las fases de evaluación, se llevarán a cabo mediciones de distintas variables en diferentes niveles de la organización. Así, a los líderes o responsables de dicha organización se les evaluará la Inteligencia Emocional mediante la adaptación al castellano del cuestionario de Salovey y Mayer, el MSCEIT (Extremera y Fernández-Berrocal, 2009). Además, se evaluará su bienestar (*burnout* y *engagement*) a través de la versión en castellano del Maslach Burnout Inventory (MBI-HSS; Seisdedos, 1997) y de la Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli y Bakker, 2003), disponible en varios idiomas en la web www.schaufeli.com. Por último, tendrán que contestar una escala de competencia percibida, extraída de la tercera dimensión del MBI-GS (Maslach, Jackson y Leiter, 1996).

Sin embargo, la evaluación no se realizará únicamente con los sujetos sobre los que se lleve a cabo la intervención. Para comprobar, como bien hemos apuntado ya en la introducción de este artículo, qué efecto tiene un líder emocionalmente inteligente en el bienestar de sus subordinados, se realizará una evaluación, pre y post tratamiento, de ciertas variables. En este sentido, se administrarán a dichos sujetos las mismas escalas de *burnout* y *engagement* que a sus superiores (MBI-HSS y UWES), además de la escala de competencia percibida. En última instancia, dado que un mayor bienestar psicosocial del trabajador supone un aumento de su rendimiento y ejecución (Bakker y Bal, 2010; Cotton y Hart, 2003), esto debería verse reflejado en una mayor calidad de la atención que los clientes reciben. Por este motivo, se les administrará a los clientes un cuestionario de satisfacción con el servicio, que pueda aportar información sobre ello.

En cuanto a la fase de intervención de nuestro diseño, cabe destacar algunos aspectos importantes respecto a su organización, sesiones y contenidos. En primer lugar, nuestra inter-

vención se basa en el modelo de las cuatro ramas presentado en la introducción de este artículo. Por ello, las sesiones que compondrán nuestra intervención se han ideado de manera que se trabajen contenidos relativos a cada una de las ramas o habilidades que aparecen en dicho modelo y que, en definitiva, conforman la Inteligencia Emocional. Además, el orden de las sesiones se ha determinado siguiendo la estructura jerárquica entre estas cuatro ramas, empezando por las habilidades más básicas y terminando por las de mayor complejidad.

Así, se han ideado finalmente seis sesiones de dos horas y media de duración cada una y contenidos prácticos. En las dos primeras sesiones se entrenará la habilidad de Percepción Emocional, en la tercera sesión se trabajará la Facilitación Emocional, a la cuarta sesión le corresponderá la Comprensión Emocional, y en la quinta sesión se enseñarán contenidos relativos a la Gestión Emocional. Entre esta y la última sesión, se comprobará *in vivo* si los participantes están aplicando a su trabajo diario lo que han aprendido. Para ello, se realizarán evaluaciones por parte de «clientes misteriosos», que acudirán a la empresa e interactuarán con los sujetos que están recibiendo la intervención como si se tratara de una interacción cualquiera entre profesional y cliente. Tras la interacción, estos «clientes misteriosos» rellenarán un formulario que nosotros mismos hemos construido y que contiene una serie de preguntas relativas a la conducta extra-rol del sujeto y algunos aspectos importantes de la interacción que se han entrenado durante las sesiones de intervención. Finalmente, estas evaluaciones se expondrán y comentarán durante la última de las sesiones, de manera que los participantes reciban *feedback* sobre su ejecución y puedan hacer hincapié en aquellos aspectos que necesiten mejorar una vez terminada la intervención.

Es importante señalar que todas las sesiones están diseñadas para seguir una misma estructura. En este sentido, cada sesión se abrirá con un repaso de los contenidos que se trabajaron en la sesión anterior, una revisión de las tareas para casa, y una puesta en común de las estrategias que están llevando a cabo los sujetos en su trabajo para aplicar aquello que han aprendido hasta el momento. A continuación, se dará paso a las actividades que correspondan a esa sesión concreta, dirigidas todas ellas a entrenar una habilidad específica de la Inteligencia Emocional. Las sesiones finalizan con un debate sobre cómo pueden los participantes trasladar lo que han aprendido durante la sesión a su puesto de trabajo. La intención es crear un espacio explícito donde se concreten posibles estrategias que pueden llevar a cabo tanto de manera individual como con sus compañeros, y se comprometan a aplicar algunas de ellas. Con ello se pretende cubrir la necesidad de transferencia que hemos señalado en la introducción y que tanta importancia tendrá en el éxito de nuestra intervención.

En cuanto al espacio entre sesiones, creemos necesario un mínimo de una semana entre cada una de ellas. Dado que el propósito de nuestro trabajo se acerca más a una intervención que a un curso de formación, no sería lógico aglutinar todas las sesiones en un espacio corto de tiempo. Para que aparezcan cambios a largo plazo en la conducta de los sujetos, la intervención tiene que alargarse en el tiempo, de manera que se vayan asimilando conceptos, integrando conductas en el repertorio del sujeto y creando hábitos. Es por todo ello por lo que las sesiones se verán separadas entre ellas por un espacio de tiempo de una semana, por motivos de disponibilidad de los sujetos y preferencias de la empresa, abarcando la intervención una duración total de 6 semanas.

Conclusiones

El objetivo del presente artículo ha sido describir el diseño de una intervención basada en el modelo «de las cuatro ramas de la Inteligencia Emocional» propuesto por J. Mayer y P. Salovey en 1997. En este sentido, las novedades que presenta la propuesta que aquí hemos

expuesto respecto a anteriores trabajos, son evidentes. En primer lugar, pocos proyectos de este calibre se han hecho bajo la seguridad que otorga el basarse en un modelo científico empíricamente avalado. El modelo de Salovey y Mayer es el único que ha podido demostrar ser un modelo de inteligencia, en el sentido científico (Mayer, Caruso y Salovey, 1999). Y esto es muy importante, dado que trabajar con personas se merece seriedad, y ello solo se consigue con un gran rigor metodológico y una base científica sólida.

En segundo lugar, nuestra intervención cubre una carencia que se ha detectado en la mayoría de propuestas anteriores, y es la transferencia del conocimiento de la teoría a la práctica. Así, hemos hecho mucho hincapié en evitar los contenidos de carácter teórico y diseñar nuestra intervención sobre la base de actividades aplicadas, prácticas y que permitieran el entrenamiento de cada una de las habilidades que componen la Inteligencia Emocional durante las propias sesiones. Además, el hecho de que las sesiones sigan el orden jerárquico que se establece en el modelo de las «cuatro ramas de la Inteligencia Emocional», permite un aumento progresivo de la complejidad de los contenidos, lo que, sin duda servirá como motivador y favorecerá el seguimiento e implicación de los participantes.

En tercer lugar, el espacio entre sesiones que, como ya hemos señalado, promueve la generación de cambios a largo plazo más que a corto plazo. Los cursos de formación sobre Inteligencia Emocional que, desde hace algunos años, se vienen programando en las organizaciones, no permiten la generación de cambios a largo plazo, puesto que la información se condensa generalmente en un corto espacio de tiempo, de manera que no se deja tiempo a las personas para asimilarla, integrarla y ponerla en práctica. A este respecto, nuestra intervención va más allá que un curso de formación.

En último lugar, y no por ello menos importante, la estructura de las sesiones es también un aspecto novedoso, puesto que se le otorga un espacio propio a la reflexión sobre las estrategias que van a implementar en su lugar de trabajo para practicar lo que se ha aprendido en cada sesión. Además, con la intención de controlar si realmente se están o no llevando a cabo estas estrategias, las sesiones se inician precisamente con una revisión de las conductas concretas que han trasladado a su lugar de trabajo y de las herramientas de percepción y gestión emocional que han llevado a la práctica.

Con respecto a las limitaciones del presente trabajo, sin duda la disponibilidad de tiempo para aplicar programas de intervención en organizaciones se convierte en un factor limitante. No podemos olvidar que esta intervención será aplicada a un grupo de responsables y jefes de secciones que representan la práctica totalidad de la organización intervenida y esto dificulta la disponibilidad del personal. Además, el hecho de espaciar en el tiempo la intervención complica aún más el proceso ya que la organización, tal y como se ha comentado en este trabajo, se dedica a la venta de productos al pormenor y la disponibilidad de los trabajadores y trabajadoras para realizar cursos de formación en este sector empresarial está limitada por la estacionalidad de las ventas que obliga a no poder «despegarse» del puesto de trabajo en algunas temporadas del año (campañas de navidad, verano, etc.). Para futuros estudios se recomienda planificar intervenciones más dilatadas en el tiempo para favorecer el efecto de la misma. Además, otra limitación está relacionada con el tamaño de la muestra ya que, haber contado con tan solo con 20 empleados puede resultar insuficiente para validar una intervención de esta magnitud.

Tras los resultados obtenidos mediante la aplicación de esta intervención, se espera contrastar empíricamente el efecto que esta metodología de intervención tiene para desarrollar las habilidades vinculadas a la Inteligencia Emocional en el trabajo. Es decir, en líneas futuras, nuestra intención es aplicar la intervención que aquí hemos descrito en distintas organizaciones, además de la que hemos señalado, con el objetivo de comprobar su eficacia y someterla a las modificaciones pertinentes.

Futuros trabajos en este campo deberían ir encaminados a crear métodos de desarrollo de la Inteligencia Emocional debidamente fundamentados y validados en distintos ámbitos como lo puedan ser el educativo, el sanitario, e incluso el clínico. Pero, sobre todo es importante demostrar el éxito de estas intervenciones a través de indicadores objetivos que permitan a otros investigadores replicar los resultados. Solo así podremos contribuir a aumentar nuestro conocimiento sobre este ámbito tan apasionante y novedoso que es la Inteligencia Emocional.

Nota final

Durante mucho tiempo, los programas de formación se han convertido casi exclusivamente en el único método de intervención en las organizaciones. No obstante, la efectividad y rentabilidad de estas acciones, en ocasiones, es como mínimo, cuestionable. En el presente artículo ha presentado una propuesta de intervención distinta que, desde nuestro punto de vista mejora de modo evidente algunas de las principales debilidades de los programas tradicionales de formación en un ámbito concreto como es el de la Inteligencia Emocional.

Referencias bibliográficas

- Bakker, A. B. & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bar-On, R., Handley, R. & Found, S. (2006). The impact of emotional intelligence on performance. En Druskat, V., Mount, G. & Sala, F. (eds.), *Linking emotional intelligence and performance at work: current research evidence with individuals and groups*. New York: Erlbaum.
- Brackett, M. A., Caruso, D. R., Stern, R. & Holzer, A. (2010). *The ruler approach to social an emotional learning: emotional literacy for educators*. New York: Emotionally Literate Schools.
- Brackett, M. A. & Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (9), 147-158.
- Bresó, E. & Salanova, M. (2010). Organizaciones emocionalmente inteligentes como antídoto a los riesgos psicosociales. *Revista Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 67, 12-17.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: an examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 788-813.
- Caruso, D. R. & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: how to develop and use the four key emotional skills of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ciarrochi, K., Chan, A. Y. C. & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28, 539-561.
- Clarke, N. (2006). Emotional Intelligence Training: A Case of Caveat Emptor. *Human Resource Development Review*, 5, 422-442.
- Cotton, P. & Hart, P. M. (2003). Occupational well-being and performance: a review of organizational health research. *Australian Psychologist*, 38, 118-127.
- Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989-1015.

- Extremera, N. & Fernández-Berrocal, P. (2009). *MSCEIT: Test de inteligencia emocional Mayer-Salovey-Caruso: Manual*. Madrid: TEA.
- Extremera, N., Fernández-Berrocal, P. & Durán, A. (2003). Inteligencia emocional y burnout en profesores. *Encuentros en Psicología Social*, 1, 260-265.
- Extremera, N., Durán, A. & Rey, L. (2007). Inteligencia emocional y su relación con los niveles de burnout, engagement y estrés en estudiantes universitarios. *Revista de Educación*, 342, 239-256.
- Fernández, P. & Extremera, N. (2005). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 19 (3), 63-93.
- Fernández, P. & Ramos, N. (2004). *Desarrolla tu Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind*. New York: Basic Books.
- George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: the case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 778-794.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Jordan, P., Ashkanasy, N. & Hartel, C. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*, 27, 361-371.
- Law, K. S., Wong, C. S. & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 483-496.
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M. & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132-138.
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory GS manual*. (3.^a ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mayer, J. D., Caruso, D. & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey & D. J. Sluyter (eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence*. New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. En R. Sternberg (ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Prati, L., Douglas, C., Ferris, G., Ammeter, A. & Buckley, M. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 21-40.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Test manual*. Utrecht, The Netherlands: Department of Social & Organizational Psychology.
- Seisdedos, N. (1997). *MBI. Inventario "Burnout" de Maslach: Manual*. Madrid: TEA.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Vakola, M.; Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 88-110.
- Watkin, C. (2000). Developing emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 89-92.
- Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wong, C. S. & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.