

THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN JOB SATISFACTION OF INDIVIDUALS

Luisa Amelia França

Mestrado Erasmus Mundos; Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (franca_luisa@yahoo.es)

Lisete dos Santos Mendes Mónico

Professora Auxiliar da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra; membro do IPCDVS. (lisete_monico@fpce.uc.pt)

<https://doi.org/10.17060/ijodaep.2014.n1.v7.792>

Fecha de recepción: 16 de Marzo de 2014

Fecha de admisión: 30 de Marzo de 2014

ABSTRACT

Emotional intelligence is a set of skills that enable the individual to manage their own emotions and those of others, making it easier to achieve established objectives and create wellbeing at organizational, academic and personal level. Job satisfaction is a positive emotional assessment of work experience that is related to the productivity and well-being. In this regard, the aim of this study was to analyze to what extent emotional intelligence can increase job satisfaction. To achieve this goal are counted with a mixed sample of 377 workers (M = 172, F = 205) in public and private companies of Portugal, that answered a questionnaire previously validated by other authors, which mediates the three main variables of study: emotional intelligence, organizational stress and job satisfaction. The results obtained through the Pearson correlation tested the hypotheses in the expected direction with significant negative correlation between emotional intelligence and organizational stress and a significant positive correlation between emotional intelligence and job satisfaction. Emotional intelligence workers anticipated job satisfaction R multiple = .332, R^2 = .111, $F(6, 370) = 7.66$, $p < .001$, the most significant variables as predictors of emotional intelligence, Auto - courage ($r = .184$, $p = .001$), and Empathy and emotional contagion ($r = .141$, $p = .016$).

Keywords: Emotional Intelligence and Job Satisfaction.

RESUMEN

La inteligencia emocional consiste en un conjunto de habilidades que permiten al individuo manejar sus propias emociones y las de los demás, por lo que es más fácil alcanzar los objetivos establecidos y crear bienestar a nivel organizacional, académico y personal. La satisfacción laboral representa una valoración emocional positiva sobre la experiencia de trabajo, que está relacionado con la productividad y el bienestar. En este sentido, el objetivo de este estudio es analizar hasta qué punto la inteligencia emocional puede aumentar la satisfacción laboral. Para llevar a cabo este objetivo se contó con una muestra mixta de 377 trabajadores (M = 172, F = 205)

THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN JOB SATISFACTION OF INDIVIDUALS

de empresas públicas y privadas de Portugal, que respondieron a un cuestionario previamente validado por otros autores, que medía las dos variables principales de este estudio: inteligencia emocional y satisfacción laboral. Los resultados obtenidos a través de la correlación de Pearson probaron la hipótesis en la dirección esperada, una correlación positiva significativa entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral. La inteligencia emocional de los trabajadores anticipa la satisfacción laboral $R_{\text{múltiplo}} = .332$; $R^2 = .111$, $F(6, 370) = 7.66$, $p < .001$, siendo las variables más significativas como predictores de inteligencia emocional, el Auto-coraje ($\beta = .184$, $p = .001$) y, la Empatía y el contagio emocional ($\beta = .141$, $p = .016$).

Palabras claves: inteligencia emocional y satisfacción laboral.

INTRODUCCIÓN

La inteligencia emocional es la capacidad de regular las emociones con el fin de promover mejores pensamientos y comportamientos (Salovey & Mayer, 1997). Según Salovey y Grewal (2005), la inteligencia emocional predice el éxito en dominios importantes, entre ellas las relaciones personales y de trabajo.

De acuerdo un estudio por la Universidad de Haifa, en Israel, los trabajadores con mayor inteligencia emocional tienen una dedicación y satisfacción laboral superior a la de sus compañeros. Por lo cual, se considera que no pasara mucho tiempo para que la inteligencia emocional sea incorporada en los procesos de selección y formación, ya que los empleados con un mayor nivel de inteligencia emocional son un valor para sus organizaciones (Meisler, 2010).

En general, se percibe que la satisfacción laboral está directamente relacionada con la productividad, así como con el bienestar personal. La satisfacción laboral es el ingrediente clave que conduce al reconocimiento, el ingreso, la promoción y el logro de otros objetivos que llevan a una sensación de plenitud (Kaliski, 2007).

Wong y Law (2002) probaron varias hipótesis y descubrieron que la inteligencia emocional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y el desempeño individual, es decir, cuanto mayor es la inteligencia emocional más satisfechos están los empleados y tienen mejor rendimiento en el trabajo.

Por otra parte, existe evidencia que la inteligencia emocional tiene una fuerte relación positiva con la satisfacción laboral (Chiu y Francesco, 2003) y Guleryuz, Guney y Asan (2008). Además, los altos niveles de inteligencia emocional sugieren que en conjunto con las habilidades técnicas se puede lograr el éxito (Valle, 2006).

Finalmente, Perea, Sánchez y Fernández (2008) demuestran que hay evidencia suficiente sobre la relación positiva entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral. Incluso estos autores hicieron un estudio preliminar con 25 enfermeras, y los resultados demostraron que a mayor inteligencia emocional, mayor será la satisfacción en el trabajo.

OBJETIVOS E HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

El presente estudio tiene se ha plantado como fundamentales los siguientes dos objetivos:

Conocer la influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral.

Analizar la relación entre inteligencia y satisfacción laboral.

Analizar las aptitudes predictivas de la inteligencia emocional en la satisfacción laboral.

En cuanto a las hipótesis del estudio se ha planteado las siguientes:

La inteligencia emocional se correlaciona positivamente con la satisfacción laboral.

Es posible anticipar la satisfacción laboral a partir de la inteligencia emocional de los trabajadores.

MÉTODO

Participantes

La muestra de participantes en general, estuvo compuesta por 377 individuos de ambos sexos, con diferentes edades, niveles educativos y de diversas empresas ubicadas en Portugal.

En concreto, se obtuvo 172 participantes masculinos y 205 participantes femeninos, con edades comprendidas entre los 19 y los 75 años, con un promedio de 40 años y una desviación típica de 11,43 puntos, lo cual representa la dispersión de los valores alrededor de la media.

Los resultados socio-demográficas indicaron que los participantes cuentan con los siguientes porcentajes de niveles de educación, el 34,5% tiene educación primaria, el 36,1% posee educación secundaria y el 29,4% cuenta con educación superior. Por otro lado indicaron que la antigüedad en la organización puede variar desde 1 año a 54 años.

Instrumentos de Medición

El cuestionario aplicado estaba conformado por 3 partes, la primera referente a inteligencia emocional, la segunda sobre satisfacción laboral y la tercera referente a datos socio-demográficos.

Descripción y validez factorial de la escala de Inteligencia Emocional. El cuestionario de inteligencia emocional administrado, fue desarrollado por Rego, Sousa, Cunha, Correia y Saur-Amaral (2007), y se componía por 17 ítems agrupados en seis factores:

La comprensión de las emociones propias (3 ítems).

Auto - control frente a las críticas (3 ítems).

Auto – coraje (3 ítems).

Auto control emocional - Regulación emocional (3 ítems).

Empatía y contagio emocional (2 ítems).

La comprensión de las emociones de los demás (3 ítems).

Para responder el cuestionario se utilizó una escala tipo Likert de 7 puntos, que oscilaba desde 1 (la afirmación no aplica absolutamente en nada para mí) a 7 (la afirmación aplica completamente para mí). Al calcular, el Alfa de Cronbach para medir el instrumento el resultado fue de, $\alpha = 0,83$, lo cual indicó una buena fiabilidad de la escala, al ser superior a 0,80 (Nunnally, 1978).

La validez factorial del cuestionario utilizado fue evaluada por medio de un análisis factorial confirmatorio con el software AMOS (Arbuckle, 2008, 2009). La fiabilidad compuesta y la varianza media extraída por cada factor, fueron evaluadas como ha sido descrito por Fornell y Larcker, (1981). La existencia de outliers fue evaluada por la distancia cuadrada de Mahalanobis (χ^2) (Tabachnick & Fidell, 2007) y la normalidad de las variables fue evaluada por los coeficientes de asimetría (Sk) y curtosis (Ku) uni y multivariado. Ninguna variable presentó valores de Sk y Ku indicadores de violaciones severas a la distribución normal, una vez que $|Sk| < 3$ e $|Ku| < 10$.

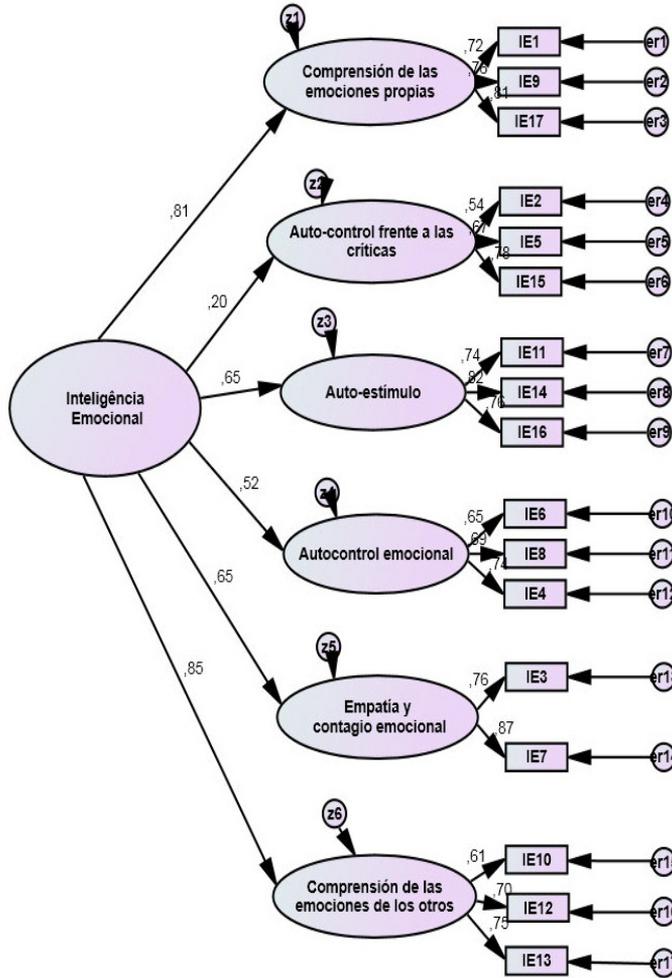
La calidad del ajustamiento global de los modelos factoriales fue concretizada a través de los índices (χ^2 , CFI, NFI, TLI e RMSEA) y respectivos valores de referencia (Bentler 1990; Schumacker & Lomax, 1996; Brown, 2006; Kline, 2011; Hu & Bentler, 1999). El ajustamiento del modelo fue hecho a partir de los índices de modificación (superiores a 11; $p < 0.001$) producidos por medio de AMOS y con base en consideraciones teóricas.

En la figura 1 se presenta el Modelo de validación confirmatorio de la Escala de Inteligencia Emocional, ajustado a la muestra del presente estudio. En términos de índices de ajustamiento, el modelo indicó un $\chi^2(113) = 302.5$, CFI = 0.92, NFI = 0.87, TLI = 0.90 y RMSEA = 0.067. Conforme se puede verificar por los índices de ajustamiento atendiendo a los valores de referencia encima referidos, el modelo de seis factores propuesto por Rego et al (2007) encuentra validez factorial en la muestra de nuestro estudio.

Poniendo atención a los coeficientes de regresión estandarizados β para la escala de inteligencia emocional, la dimensión más representativa fue el factor 6 "comprensión de las emociones de los otros" ($\beta = 85$) y la menos representativa fue el factor 2 "El autocontrol ante las críticas" ($\beta = 20$).

THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN JOB SATISFACTION OF INDIVIDUALS

Figura 1 – Modelo de validación confirmatoria de la Escala de Inteligencia Emocional de Rego et al. (2007)

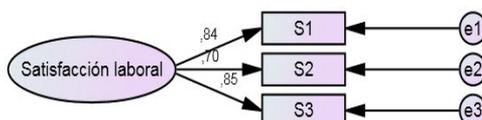


Descripción y validez factorial del cuestionario de Satisfacción Laboral. El cuestionario de satisfacción laboral administrado, fue desarrollado por Cammann, Fichman, Jenkins y Klesh, (1983) y estaba compuesto por 3 ítems que describían la situación laboral del empleado en cuanto a su puesto de trabajo y la organización: 1) A pesar de todo, estoy satisfecho con mi trabajo; 2) En general, no me gusta mi trabajo (invertido); y 3) En general, me gusta trabajar aquí.

Para responder el cuestionario de satisfacción laboral igualmente se utilizó una escala tipo Likert que indicaba lo siguiente: 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ligeramente en desacuerdo, 4 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5 = ligeramente de acuerdo, 6 = muy de acuerdo, y 7 = muy de acuerdo. Para el cálculo de Alfa de Cronbach fue revertido el ítem 2 y se obtuvo el siguiente resultado $\alpha = 0,83$, lo cual indicó también una buena fiabilidad de la escala, al ser superior a 0,80 (Nunnally, 1978).

El Modelo de validación confirmatoria del cuestionario de satisfacción laboral se indica en la Figura 2. El modelo unifactorial presento un nivel de ajustamiento aceptable, en el cual el ítem más representativo fue el S3 “ En general, me gusta trabajar “ ($r = .85$) y el menos representativo fue el ítem S2 “En general, no me gusta mi trabajo “ ($r = .70$).

Figura 2 – Modelo de validación confirmatoria del Cuestionario de satisfacción laboral de Cammann et al. (1983)



Cuestionario socio-demográfico

El cuestionario socio-demográfico estuvo compuesto por una serie de preguntas referentes a sexo, edad, nivel educativo y antigüedad laboral. Siendo sexo y nivel educativo, preguntas de selección simple, en cuanto a edad y antigüedad laboral, fueron preguntas abiertas.

Procedimientos

Para recolectar la muestra de participantes se contactó a estudiantes de la carrera de Psicología, de la Universidad de Coimbra, en Portugal, a los cuales se les distribuyó dos cuestionarios para ser administrado a sus padres, familiares o amigos, que estuvieran trabajando y mostraran interés ??en participar en el presente estudio. Además, se aseguró la confidencialidad y el anonimato de todos los participantes, cumpliendo así con los aspectos formales y éticos de un estudio de investigación.

La tabulación y el análisis de los datos se llevó a cabo a través del programa estadístico SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences), estadística descriptiva, la correlación de Pearson y el modelo de ecuaciones estructurales.

La tabulación y el análisis de los datos se llevó a cabo a través del programa estadístico SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences), estadística descriptiva, la correlación de Pearson y el modelo de ecuaciones estructurales.

RESULTADOS

El análisis de los valores obtenidos en la Escala de Inteligencia Emocional, por medio de la estadística descriptiva, indican una media para la escala global de $M = 5.06$ (sobre un total de 7 puntos). Además, se puede observar que entre las seis dimensiones, la dimensión más alta fue la 5 (empatía y el contagio emocional, $M = 5.75$) y la dimensión más baja fue la 4 (autocontrol emocional, $M = 4.30$).

La desviación estándar de la escala global muestra un valor de $SD = 0,64$, siendo la mayor desviación de $SD = 1,10$ (dimensión 4 - autocontrol emocional) y la más baja de $SD = 0,89$ (dimensión 6 - la comprensión de las emociones de los demás).

En la Escala de Satisfacción Laboral, se observó un promedio de $M = 5.60$ de igualmente un total de 7 puntos y la desviación estándar de $SD = 1,18$. En la siguiente tabla podemos observar estos resultados:

THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN JOB SATISFACTION OF INDIVIDUALS

Tabla 1 - Los valores mínimos y máximos, las puntuaciones medias y desviación estándar del Cuestionario de inteligencia emocional y el Cuestionario de Satisfacción Laboral

	Min.	Max.	M	SD
EI Escala Global	2,59	6,82	5,06	,64
EI F1 Comprensión de las propias emociones	2,00	7,00	5,26	1,02
EI F2 Autocontrol frente a las críticas	1,67	7,00	4,47	1,02
EI F3 Auto- coraje	1,67	7,00	5,61	1,00
EI F4 Autocontrol emocional	1,33	7,00	4,30	1,10
EI F5 Empatía y contagio emocional	1,00	7,00	5,75	1,03
EI F6 Comprensión de las emociones de los demás	2,33	7,00	5,18	,89
Satisfacción en el Trabajo (Global)	1,00	7,00	5,6039	1,18

Los resultados obtenidos para estudiar la relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral, a través de la correlación de Pearson se pueden observar en la tabla 2:

Tabla 2 - Coeficiente de Correlación de Pearson entre Inteligencia Emocional y Satisfacción Laboral

Dimensiones	Satisfac. Labor.	Inteligencia Emocional	EI F1	EI F2	EI F3	EI F4	EI F5	EIF6
Satisfacción laboral	1	,303**	,204**	,088	,278**	,157**	,256**	,204**
EI		1	738**	,441**	,655**	,637**	,646**	,724**
EI F1 Comprensión de las propias emociones			1	,106*	,443**	,323**	,383**	,565**
EI F2 Auto control frente a las críticas				1	,054	,187**	,217**	,076
EI F3 Auto coraje					1	,231**	,386**	,409**
EI F4 Auto control Emocional						1	,242**	,344**
EI F5 Empatía y contagio emocional							1	,457**
EI F6 Comprensión de las emociones de los demás								1

** Correlación es significativa al nivel 0.01 (2-tailed)

*Correlación es significativa al nivel 0.05 (2-tailed)

La tabla 2 muestra la correlación positiva significativa $r = 0,303$ entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral en la dirección esperada (mayores niveles de inteligencia emocional se asociaran con mayores niveles de satisfacción laboral). La correlación positiva más significativa fue de $r = 0,278$, con el factor 3 (auto - estímulo), seguida de $r = 0,256$, con el factor de 5 (empatía y contagio emocional), luego $r = 0,204$ con el factor 1 (comprensión de las propias emociones) y con el factor 6 (la comprensión de las emociones de los demás), después $r = 0,157$ con el factor 4 (autocontrol emocional) y, por último, $r = 0,088$ con el factor 2 (Autocontrol frente a las críticas).

Con base en los coeficientes de correlación de la tabla 2, se puede verificar que, con excepción del factor 2 de la inteligencia emocional – F2 Autocontrol ante las críticas, la hipótesis 1 encontró apoyo empírico: la inteligencia emocional se correlaciona positivamente con la satisfacción laboral.

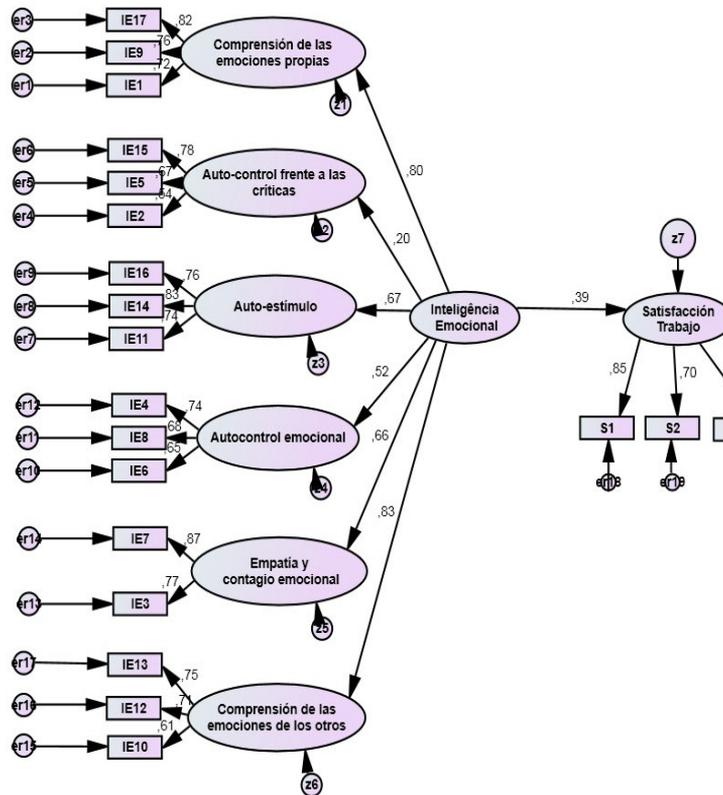
La regresión múltiple indica que la inteligencia emocional de los trabajadores anticipa la satisfacción laboral $R_{\text{múltiple}} = .332$; $R^2 = .111$, $F(6, 370) = 7.66$, $p < .001$, siendo las variables más significativas como predictores de inteligencia emocional, el Auto – coraje ($\beta = .184$, $p = .001$) y, la Empatía y el contagio emocional ($\beta = .141$, $p = .016$).

Para probar la H2: Es posible anticipar la satisfacción laboral a partir de la inteligencia emocional de los trabajadores, se procedió a un análisis por medio de las ecuaciones estructurales. La calidad del ajuste entre inteligencia emocional y satisfacción laboral fue probada por los índices de ajustamiento que se utilizó en la validación factorial de las medidas (Bentler 1990; Schumacker & Lomax, 1996; Brown, 2006; Kline, 2011; Hu & Bentler, 1999). A través del software AMOS (Arbuckle, 2008, 2009) se obtuvo los siguientes indicadores de ajustamiento: $\chi^2(163) = 389.1$, CFI = 0.92, NFI = 0.87, TLI = 0.91 e RMSEA = 0.061. Se concluye que el modelo presenta un buen ajustamiento.

El coeficiente de regresión no estandarizada va desde un mínimo de $\beta = .61$ (ítem 10 de la escala de inteligencia emocional) hasta un máximo de $\beta = 0.870$ (ítem 7 de la escala de inteligencia emocional). Todos los coeficientes de regresión fueron estadísticamente significativos, de acuerdo con los niveles de significación estadística. Se observa que la inteligencia emocional determina la satisfacción laboral en $\beta = .39$.

Ante el buen ajustamiento del modelo y atendiendo al valor de este coeficiente de regresión múltiple, el cual es considerado de magnitud grande de acuerdo a la clasificación de Cohen (1988), se concluye que existe soporte para la H2: Es posible anticipar la satisfacción laboral a partir de la inteligencia emocional de los trabajadores.

Figura 3 - Modelo estructural de validación de la Hipótesis 2:
Es posible anticipar la satisfacción laboral a partir de la inteligencia emocional de los trabajadores



CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos comprueban los antecedentes teóricos y las hipótesis propuestas en el presente estudio en una muestra actual de trabajadores portugueses: los niveles más altos de inteligencia emocional se asociaron con mayores niveles de satisfacción laboral. En este sentido, como muestra el estudio de Perea, Sánchez y Fernández (2008), hay una mayor satisfacción en el trabajo cuando hay una mayor presencia de la inteligencia emocional. Además, Wong y Law (2002) probaron varias hipótesis y descubrieron que la inteligencia emocional se relaciona positivamente con la satisfacción en el trabajo.

En el modelo estructural del presente estudio que se enfoca en anticipar la satisfacción laboral a partir de la inteligencia emocional de los trabajadores, se encontró soporte empírico, atendiendo al valor del coeficiente de regresión múltiple y al buen ajustamiento del modelo a la teoría. De esta forma, la inteligencia emocional de los trabajadores se muestra como un predictor fuerte de los niveles de satisfacción laboral. Saber razonar sobre las emociones y utilizarlas para guiar nuestros pensamientos y acciones (Salovey & Mayer, 1990) que conducen a un individuo a una mayor satisfacción en su trabajo.

Una de las limitaciones del presente estudio fue la recolección de la muestra, ya que fue realizada de modo transversal y a través de un cuestionario auto-administrado. Sin menospreciar las ventajas que esta técnica ofrece, presenta, sin embargo, una desventaja referente al establecimiento de las relaciones causales entre las variables en análisis, lo que puede así afectar la validez interna de la investigación (Alferes, 1997).

Por otro lado, se considera que este estudio tiene implicaciones prácticas que pueden ser aplicadas por las organizaciones para promover la formación de la inteligencia emocional y crear un ambiente de satisfacción laboral. Estas medidas pueden reducir el estrés organizacional y otros problemas asociados, tales como la falta de productividad, malestar de los empleados, rotación y ausentismo.

Finalmente, una recomendación para futuras investigaciones sería enfocar la muestra de estudio a una profesión o actividad en particular. Otra idea sería comparar empresas que promuevan la inteligencia emocional y la satisfacción laboral con otras empresas que no apoyen este tipo de valores y, posteriormente evaluar y comparar sus índices de productividad. También sería interesante un estudio comparativo de la productividad entre los empleados con altos y bajos índices de la inteligencia emocional.

BIBLIOGRAFÍA

- Arándinga, A. & Torotosa, C. (2000). *Inteligencia emocional*. Madrid: Editorial EOS.
- Caruso, D. & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chiu, C. & Francesco, M. (2003). Dispositional traits and turnover intention: Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International Journal of Manpower*, 24, 284 – 298. Doi:10.1108/01437720310479741.
- Cobero, C., Primi, R. & Muniz, M. (2006). *Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF*. Disponível em 863X2006000300005&Ing=pt&nrm=iso. Acesso em 5 de Fevereiro de 2013.
- Davis, K. and Nestrom, J.W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Eagley, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. New York: Harcourt. Extremera, N., Duran, M., & 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.
- Friedman, M. & Rosenman, R. (1959). Association of specific overt behavior pattern with blood and cardiovascular findings. *Journal of the American Medical Association* 169: 1286-1296.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência emocional*. Lisboa: Actividades Editoriais.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. London: Published.

- Guleryuz, G., Guney, S., Aydin, M., & Asan, O. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: A questionnaire survey, *Int. J. of Nursing Studies*, 45, 1625-1635. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2008.02.004.
- Hulin, C. & Judge, T. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. Ligen, & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: Wiley, 255-276.
- Kaliski, B. (2007). *Business and finance*. Detroit: Thompson Gale.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1297-1343.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books, 3-31.
- Meisler, G. (2010). La inteligencia emocional aumenta la satisfacción laboral. Accedido el 2 de marzo de 2014 de: <http://www.informador.com.mx/tecnologia/2010/233932/6/la-inteligencia-emocional-aumenta-la-satisfaccion-laboral.htm>
- Neto, L. & Marujo, H. (2002). *Optimismo e inteligência emocional*. Lisboa: Editorial Presença.
- Perea, J., Sánchez, L. and Fernández, P. (2008). Inteligencia emocional y satisfacción laboral en enfermeras de salud mental de un hospital de Málaga: Resultados preliminares. In *Presencia Revista de Enfermería de Salud Mental*. Doi: http://emotional.intelligence.uma.es/documentos/PDF30enfermeras_de_salud_mental.pdf.
- Salovey, P & Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence. *American Psychological Society*, 14 (6), 281 – 285.
- Trechera, J. (2000). *Introducción a la psicología del trabajo*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Valle, P. (2006). *Inteligência emocional no trabalho: Um estudo exploratório [Tese de mestrado]*. Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc.
- Wong, C. & Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.

