

## Inteligencia emocional y conductas laborales contraproducentes: metaanálisis de su relación

*Carlos Alberto Vallejo Leija<sup>1</sup> & Angélica Quiroga-Garza<sup>2</sup>*

**Recibido:** 29/11/2017 **Aceptado:** 11/05/2018

**DOI:** 10.21772/ripo.v36n2a01

### Resumen

Los factores que inciden en las conductas laborales contraproducentes (CLC) dentro de las empresas han sido abordados previamente en la literatura especializada, sin embargo, poco se ha hablado sobre el papel que juega la inteligencia emocional (IE) en su manifestación. El presente estudio emplea la literatura existente ( $k = 10$ ,  $n = 2731$ ) y los procesos del metaanálisis para obtener las mejores estimaciones de la magnitud del efecto de la relación entre IE y las CLC. Los resultados del análisis mostraron que existe una magnitud del efecto de significancia media-alta ( $r = .348$ ) en la relación negativa entre los constructos. Las implicaciones de los resultados se inclinan hacia lo importante que puede resultar para las empresas el contratar empleados que presenten altos niveles de IE con el fin de mitigar los efectos nocivos de las CLC.

*Palabras clave:* inteligencia emocional, conductas laborales contraproducentes, metaanálisis.

## Emotional Intelligence and Counterproductive Work Behaviors: Meta-analysis of its Relationship

### Abstract

Past research has previously addressed factors that influence counterproductive work behavior (CWB) inside organizations, however little has been spoken of the role of emotional intelligence (EI) in its manifestation. The present study reviews the existent research ( $k = 10$ ,  $n = 2731$ ) and uses meta-analytical controls to obtain the best estimates of effect sizes on the relationship between EI and CWB. This meta-analysis showed that an effect size of medium-high significance ( $r = .348$ ) exists on the negative relationship between the constructs. The results have implications regarding the importance for organizations to recruit employees high on EI in order to mitigate the harmful effects of CWB.

*Keywords:* emotional intelligence, counterproductive work behavior, meta-analysis

---

1 Licenciado en Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Investigador Novel. Universidad de Monterrey, México. E-mail: carlos.vallejo@udem.edu

2 PhD en Consultoría de Sistemas Humanos. Profesor investigador de la Universidad de Monterrey, México. E-mail: angelica.quiroga@udem.edu

**Nota:** El presente artículo fue publicado en el 2018. Sin embargo, con el fin de mantener la periodicidad de la Revista, el número corresponde al segundo semestre del año 2017.

**Cómo citar este artículo:** Vallejo Leija, C. & Quiroga-Garza, A. (2017). Inteligencia Emocional y Conductas Laborales Contraproducentes: Metaanálisis de su Relación. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 6-20. DOI: 10.21772/ripo.v36n2a01

## Introducción

El entorno en donde se desenvuelven los trabajadores en una empresa es abundante en complejidad, y es muchas veces esta misma complejidad la que nos impide comprender de manera precisa aquellos factores que inciden en consecuencias contraproducentes para la organización y su gente. Indudablemente las diversas expresiones de agresión laboral producen efectos nocivos psicosociales para las empresas, la investigación empírica en los últimos años ha dedicado sus esfuerzos para abordar semejante cuestión (e.g., Parvez & Ahmed, 2017; Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh, & Kessler, 2006; Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu, & Hua, 2009). Por un lado, Spector et al. (2006) profundizan en las diversas dimensiones de las conductas laborales contraproducentes (CLC), presentando relaciones y antecedentes potenciales que terminan por manejar la variabilidad en la manifestación de dichas conductas, dando así mismo, luz de un panorama más extenso de las presentaciones de la agresión humana en el trabajo. En su análisis de supervisión abusiva, Tepper et al. (2009) proveen evidencia de la relación entre este tipo de prácticas con la desviación laboral (dimensionada en las CLC), sugiriendo que la supervisión abusiva podría incitar en la formación de una espiral de conductas desviadas entre supervisores, subordinados y compañeros de trabajo. Más recientemente, Parvez y Ahmed (2017) generan resultados en donde se maneja la relación que guarda el comportamiento agresivo en el contexto organizacional con las intenciones de un empleado de abandonar la organización. Sobre esta idea, el presente estudio comprende el comportamiento agresivo en el ámbito laboral como un componente de las CLC, concretamente como todas las formas de comportamiento por medio las cuales un individuo intenta producir un daño a otros en el trabajo (Deery, Walsh, & Guest, 2011).

Surge a partir de la evidencia disponible la necesidad e interrogante sobre cómo mitigar los

efectos de las conductas que surgen de la agresión, así como la manera de identificar a aquellos individuos más inclinados a manifestarlas. Como una de las respuestas a estas necesidades se contempla el papel que juega la inteligencia emocional (IE), la cual, similar a las CLC, resulta ser un constructo multidimensional (Berrocal & Pacheco, 2005; Mayer, Salovey, & Caruso, 2000). Goleman (1995) en su obra maneja de manera extensa una perspectiva sobre el constructo en donde individuos que presentan niveles bajos de IE se inclinan más a experimentar emociones negativas tales como: pánico, miedo, celos, enfado, entre otros al momento de confrontar problemas. El constructo de IE ha sido manejado en una amplia variedad de contextos, a pesar de ello no se desprestigia la importancia de su análisis en el entorno laboral que compete a este estudio. De hecho, de la investigación de la IE en este ámbito ha surgido evidencia de gran interés como el involucramiento y desempeño de los empleados en el proceso de toma de decisiones, así como su relación con la calidad de la vida laboral y las conductas de ciudadanía organizacional (Alfonso, Zenasni, Hodzic, & Ripoll, 2016; Scott-Ladd & Chan, 2004).

Es importante primeramente considerar la dimensionalidad de la IE definiendo aquellos elementos que competen a este estudio.

## Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional (IE) como un rasgo es un constructo que se ubica en los niveles bajos de las jerarquías de la personalidad y que por lo mismo abarca facetas de ésta relacionadas con el afecto (Petrides, Pita, & Kokkinaki, 2007). Como constructo multidimensional, el concepto de IE puede ser descrito y manejado de diversas maneras, no obstante la mayoría de las investigaciones se inclinan al concreto empleo de cuatro dimensiones que forman el constructo: percepción de emoción, integración y asimilación de la emoción, conocimiento de la emoción y manejo de las emociones (Gooty,

Gavin, Ashkanasy, & Thomas, 2014; Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2001; Van Rooy & Viswesvaran, 2004). En pocas palabras, la manifestación de estas dimensiones se suele presentar en aquellas personas que identifican con precisión las emociones, tanto en otros como en ellos mismos; en cómo los individuos utilizan las emociones para facilitar y orientar su proceso pensante, así como en la manera en que las personas manejan su humor tanto como el humor de los demás (McEnrue & Groves, 2006).

La importancia de la IE puede resumirse en la evidencia que ha surgido sobre los beneficios encontrado en la relación que guarda el constructo con diversos escenarios. Por ejemplificar algunos, la relación positiva que guarda con el desempeño de gerentes y profesionistas en una situación académica (Christina & Latham, 2004). También se ha evidenciado la relación positiva del constructo con respecto a las prácticas gerenciales de manera general (Ashkanasy & Daus, 2002; O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawyer & Story, 2011), el rendimiento de diversos negocios entre emprendedores (Ingram, Peake, Stewart, & Watson, 2014), así como con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Miao, Humphrey, & Qian, 2017a). Similarmente se ha revelado una relación positiva del constructo con el desempeño en el área de ventas (Deeter-Schmelz & Sojka, 2003; Gignac, Harmer, Jennings, & Palmer, 2012; Heffernan, O'Neill, Travaglione, & Droulers, 2008), caso similar con el desempeño general de los líderes en la manifestación de conductas efectivas de liderazgo (Siegling, Sfeir, & Smyth, 2014; Walter, Cole, & Humphrey, 2011). La revisión de la literatura sobre la IE ha abordado también la relación positiva que existe con las relaciones interpersonales al considerar aspectos como habilidades sociales, auto monitoreo de emociones, perspectiva empática y respuestas cooperativas (Brackett, Warner, & Bosco, 2005; Ko & Kim, 2014; Malouff, Schutte, & Thorsteinsson, 2014; Schutte, Malouff, Bobik,

Coston, Greeson, Jedlicka & Wendorf, 2001). Además, existen abundantes estudios sobre su relación con diversos aspectos de la salud en general como la salud física y mental, salud durante las etapas del desarrollo, así como en la prevención de conductas riesgosas (Cha & Nock, 2009; Kotsou, Nelis, Grégoire, & Mikolaiczak, 2011; Martins, Ramalho, & Morin, 2010).

La evidencia que existe sobre la IE puntualiza su atractivo y validez como predictor, además de ser una herramienta que permite satisfacer la necesidad de saber cómo se siente la gente; sin embargo, existe limitada evidencia con relación a las conductas que inciden de manera negativa dentro de las organizaciones y es aún poca la información disponible que exponga la relación de la IE con las CLC (Miao, Humphrey, & Qian, 2017b), abordar semejantes efectos resulta de interés para gerentes y directores dadas la repercusiones que pueden representar en las organizaciones.

### **Conductas Laborales Contraproducentes**

Como concepto genérico, las conductas laborales contraproducentes (CLC) encuadran aquellos actos conscientes por parte de trabajadores que van en contra de los intereses legítimos de la organización, conductas que inciden en el éxito, o bien, en el fracaso de las organizaciones (Vardi & Weitz, 2004). También impactan negativamente, de manera medible, en el bienestar de los individuos (Gonzalez-Mulé, Mount, & Oh, 2014). Siendo multidimensionales, las CLC pueden manifestarse a través de diversas conductas tales como agresión verbal o física hacia otros miembros de la organización, robo, sabotaje del equipo y/o instalaciones y negligencia en el trabajo (Bennett & Robinson, 2000).

Numerosos estudios identifican distintas dimensiones para las CLC. Robinson y Bennett (1995) sugieren un modelo que se basa en el objetivo hacia donde van dirigidas las conductas: CLC dirigidas hacia los individuos de la

organización (CWB-I), y CLC que se dirigen hacia la misma organización (CWB-O). Se sospecha que, por la naturaleza del constructo, la IE juega un papel más claro en las CLC dirigidas hacia los individuos; compañeros de trabajo y demás personas de la empresa, dado que estas conductas abordan comportamientos con una orientación interpersonal, tales como insultos verbales, rudeza, jugar bromas pesadas, así como maldecir a alguien en el trabajo (Oh, Charlier, Mount, & Berry, 2014; Spector et al., 2006).

Investigadores han sostenido que las CLC tienen consecuencias negativas significativas en la eficacia en general y en el desarrollo de la organización. La literatura destaca entre las principales consecuencias, los costos en los que las empresas incurren al exponerse a una disminución en la eficacia para el cumplimiento de objetivos a consecuencia de semejantes conductas (Fine, 2012; Magazinius & Feldt, 2011). Por un lado, Bourke (1994) maneja evidencia en donde se reporta que solamente la conducta de robo en el lugar del trabajo les cuesta a las organizaciones entre 10 y 120 billones de dólares anualmente. De manera similar Mulki, Jaramillo y Locanderc (2006) sostienen que las conductas desviadas provocan altos costos con relación a la deficiente productividad, baja satisfacción laboral, bajo desempeño y un compromiso organizacional más bajo. Por su parte, Avey, Wersing y Luthans (2008) encontraron que aquellos trabajadores que experimentan niveles más bajos de emociones positivas, que posteriormente se traducen en actitudes cínicas y conductas desviadas, ejercen una mayor resistencia hacia el cambio, desvirtuando de esta manera el desarrollo organizacional positivo.

Finalmente, las CLC se relacionan con diversos aspectos de la personalidad. Una de las relaciones más abordadas en la literatura se refiere al papel que juegan en la autoestima. Los hallazgos de algunos estudios reportan que niveles bajos de autoestima se traducen en diversas manifestaciones de conductas antisociales, unas de

ellas las CLC (Donnellan, Trzesniewski, Robins, Moffitt, & Caspi, 2005; Ferris, Brown, Lian, & Keeping, 2009; Whelpley & McDaniel, 2016). Sin embargo, también existe evidencia de que la agresión es mejor comprendida en individuos con niveles de autoestima elevados (Baumeister, Smart, & Boden, 1996).

**El presente estudio.** Siendo las conductas laborales contraproducentes (CLC) un factor psicosocial complejo que tiene efectos nocivos tanto para el empleado como para la organización, y la inteligencia emocional (IE) una capacidad que agrupa múltiples dimensiones personales para expresar y apreciar con efectividad las emociones propias y las de los demás, en este estudio (a) se llevó a cabo un metaanálisis con el fin de entender y medir la relación que la IE guarda con las CLC, así como la magnitud de esta relación; esclareciendo su dirección positiva o negativa y (b) se buscó aportar evidencia sobre el papel que la IE tiene en el bienestar de los trabajadores dentro de la empresa. Este análisis se realiza sin ahondar en la meticulosidad de discernir entre las posibles variabilidades que surgen al contemplar las diversas formas de medir la IE (i.e., por auto-informe y mediciones como habilidad); similarmente, se contempla acotar el alcance del manejo de las CLC concretando en su medición total, o bien considerando las conductas dirigidas a otros individuos. Para fines prácticos se analiza la relación de los constructos sin medir variables moderadoras, cediendo de esta manera futuras direcciones para el estudio de semejante relación.

## Método

### Estrategia de búsqueda

La búsqueda de información se limitó a artículos publicados en revistas científicas escritos en inglés o en español, descartándose estudios expuestos en tesis y disertaciones. Los recursos utilizados para la recopilación de los estudios

fueron en su mayoría bases de datos electrónicas tales como *EBSCOhost*, *PsycINFO*, *Emerald*, *ProQuest*, *ScienceDirect* y *Google Scholar*. También se realizó una búsqueda de información manual, consultando revistas científicas tales como *International Journal of Psychological and Behavioral Sciences*, *Journal of Organizational Behavior*, *Journal of Applied Psychology*.

Durante la búsqueda se emplearon diversos conjuntos de palabras claves (y sus variaciones) tales como EI, CWB, emotional intelligence, counterproductive work behavior, organizational deviance, emotional regulation, aggression y emotional stability. De forma similar se emplearon términos clave en español tales como IE, CLC, inteligencia emocional y conductas desviadas. De la búsqueda inicial se obtuvo un número total de 3072 estudios.

### **Estrategia metaanalítica**

Los procedimientos de metaanálisis especificados por Schmidt y Hunter (2015) fueron empleados para corregir correlaciones por su falta de fiabilidad y para considerar los efectos en el error de muestreo en la varianza de las correlaciones. Cuando resultara posible se realizó la corrección por falta de fiabilidad de manera local (i.e., a nivel de muestra individual). En aquellos casos en donde la fiabilidad no fue reportada la corrección fue realizada utilizando la media de distribución generada a partir de la muestra primaria.

La fiabilidad atribuida para el Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS; Wong & Law, 2002) fue de 0.88. El promedio ponderado para la escala Spector Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C; Spector et al., 2006) fue de 0.95. Por su parte el promedio para la escala de Bennett y Robinson (2000) fue de 0.88. Otras escalas empleadas como la escala Voluntary Workplace Behaviour Scale (VWB; Coyne, Gentile, Born, Ersoy, & Vakola, 2013) y la escala desarrollada por Lam, Weiss, Welch y Hulin

(2009) mostraron un coeficiente de fiabilidad de 0.89 y 0.83, respectivamente.

La precisión de las estimaciones de los tamaños del efecto en el metaanálisis se examinó mediante intervalos de confianza de 95%, se evaluó la homogeneidad de los tamaños del efecto utilizando intervalos de confianza de 95% y se calculó el estadístico  $Q$ , empleado para indicar si se encuentran presentes efectos moderadores (Schmidt & Hunter, 2015). A pesar de que no se abordan variables moderadoras, se considera el modelo de efectos aleatorios como el más práctico para este análisis tomando como referencia los procedimientos empleados por otros metaanálisis relevantes (Joseph & Newman, 2010; Miao et al., 2017b).

### **Criterios de inclusión y exclusión**

A partir de la información obtenida mediante la recopilación inicial se establecieron criterios para considerar la elegibilidad de los estudios para la inclusión en el metaanálisis cumpliendo con los siguientes estándares. En primer lugar, se contemplaron únicamente estudios cuantitativos, removiendo cualquier estudio cualitativo del banco de datos. Posteriormente se consideró la relevancia de los estudios, buscando que estos reportaran un coeficiente de correlación para la relación entre inteligencia emocional (IE) y conductas laborales contraproducentes (CLC), o bien los constructos que resultaran relevantes para el estudio.

Adicionalmente, los estudios requerían abordar las CLC en el trabajo, por lo que las conductas a estudiar debían ser manifestadas en un entorno laboral. Esto implicó que no se incluyeran en el metaanálisis aquellos estudios que manejaran muestras de estudiantes universitarios o adolescentes. Finalmente, se excluyeron aquellos estudios que reportaron múltiples coeficientes de correlación con respecto a las subdimensiones de la IE o bien, que no ofrecieran suficientes estadísticos para realizar el análisis. En referencia a las CLC,

diversos artículos incluyeron múltiples medidas de este constructo; la mayoría presentando CLC enfocadas hacia los individuos y dirigidas hacia la organización (i.e., CWB-O y CWB-I). En estos casos se consideraron las medidas concernientes a los individuos, pues se contempló que son en los que actúa de una manera más evidente la IE.

Solamente un estudio (Bibi, Karim, & ud Din, 2013) presentó más de dos medidas de CLC. Este estudio terminó siendo descartado del metaanálisis dado que el considerar una sola de las subdimensiones medidas no resultaba suficiente para abarcar el constructo de la manera deseada.

## Resultados

### Características del Estudio

Por medio de los diversos métodos de búsqueda empleados, el análisis se conformó finalmente por 10 estudios independientes, abarcando una muestra total de 2,731 individuos.

En la Tabla 1 se presenta información sobre los estudios contenidos en el análisis, incluyendo los autores y año, así como el número de casos para cada estudio, dando un *N* global de 2731 casos. Adicionalmente se proporcionan características de las muestras utilizadas en cada uno de los estudios, señalando edad promedio, porcentaje de mujeres y ocupación.

**Tabla 1**

*Estudios incluidos en el metaanálisis y composición de la muestra*

Estudio	Muestra
Influences of individual-related factors and job satisfaction on workplace deviant behaviour among support personnel in Malaysian public service organizations (Alias, Mohd Rasdi, Ismail, & Abu Samah, 2013).	<i>n</i> = 429 Edad promedio: entre 31 y 40 150 hombres (35.4%) 279 mujeres (64.6%) Empleados
Family incivility and counterproductive work behavior: A moderated mediation model of self-esteem and emotional regulation (Bai, Lin, & Wang, 2016).	<i>n</i> = 284 Edad promedio: 39 184 hombres (64.8%) 100 mujeres (35.2%) Empleados
Unpacking the goal congruence–organizational deviance relationship: The roles of work engagement and emotional intelligence (De Clercq, Bouckenoghe, Raja, & Matsyborska, 2014).	<i>n</i> = 272 Edad promedio: 32 147 hombres (54.0%) 125 mujeres (46.0%) Empleados
The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence (Devonish, & Greenidge, 2010).	<i>n</i> = 211 Edad promedio: 36 96 hombres (45.5%) 115 mujeres (54.5%) Empleados
Job stressors and voluntary work behaviours: Mediating effect of emotion and moderating roles of personality and emotional intelligence (Greenidge, & Coyne, 2014).	<i>n</i> = 202 Edad promedio: 35 101 hombres (50%) 101 mujeres (50%) Empleados
The relationship between ability-based emotional intelligence and contextual performance and counterproductive work behaviors: A test of the mediating effects of job satisfaction (Greenidge, Devonish, & Alleyne, 2014).	<i>n</i> = 222 Edad promedio: 36 101 hombres (45.5%) 121 mujeres (54.5%) Empleados

**Tabla 1**  
*Estudios incluidos en el metaanálisis y composición de la muestra. (Continuación)*

Estudio	Muestra
Why emotion at work matters: examining the influence of emotional labour and emotional intelligence on workplace behaviours among service workers in East Malaysia (Hwa, & Amin, 2016).	<i>n</i> = 205 Edad promedio: 36 94 hombres (45.9%) 111 mujeres (54.1%) Empleados
Emotional intelligence and perceived work-related outcomes: Mediating role of workplace incivility victimization (Karim, Bibi, Rehman, & Khan, 2015).	<i>n</i> = 150 Edad promedio: 35 87 hombres (58.0%) 63 mujeres (42.0%) Profesores
Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion (Raman, Sambasivan, & Kumar, 2016).	<i>n</i> = 512 Edad promedio: 85% >35 154 hombres (30.0%) 358 mujeres (70.0%) Empleados
If you are emotionally intelligent: The effects of customer related social stressors on counterproductive work behavior for front line service employees (Zhang, Redfern, Newman, & Ferreira-Meyers, 2016).	<i>n</i> = 244 Edad promedio: 30 118 hombres (48.4%) 126 mujeres (51.6%) Empleados

**Tabla 2**  
*Estudios incluidos, correlaciones, tamaño de muestras, pesos y confiabilidad*

Estudio	<i>r</i>	<i>n</i>	IC 95%		Fiabilidad		Peso (%) Aleatorios
			LI	LS	$\alpha_{IE}$	$\alpha_{CLC}$	
Greenidge, Devonish y Alleyne (2014)	-.32*	222	-.433	-.197	.97	.94	9.34
Devonish y Greenidge (2010)	-.41*	211	-.516	-.291	.91	.94	9.09
Greenidge y Coyne (2014)	-.28*	202	-.402	-.148	.97	.89	8.87
Zhang, Redfern, Newman y Ferreira-Meyers (2016)	-.45*	244	-.545	-.344	.96	.96	9.80
Karim, Bibi, Rehman y Khan (2015)	-.38*	150	-.509	-.234	.89	.95	7.46
Raman, Sambasivan y Kumar (2016)	-.34**	512	-.414	-.261	.87	.96	13.20
De Clercq, Bouckenooghe, Raja y Matsyborska (2014)	-.33*	272	-.432	-.220	.84	.85	10.32
Alias, Mohd Rasdi, Ismail y Abu Samah (2013)	-.22*	429	-.308	-.128	.93	.89	12.44
Bai, Lin y Wang (2016)	-.31*	284	-.412	-.201	.74	.83	10.53
Ang Chooi Hwa y Amin (2016)	-.47*	205	-.570	-.356	.78	.84	8.95
<b>Total (efectos aleatorios)</b>	<b>.348***</b>	<b>2731</b>	<b>.297</b>	<b>.396</b>	<b>.88</b>	<b>.90</b>	<b>100.00</b>

*Nota:* *r* = correlaciones observadas; *n* = número de casos; IC = intervalo de confianza; LI = límite inferior; LS = límite superior;  $\alpha_{IE}$  = estimación de consistencia interna de Inteligencia Emocional ( $\alpha$  de Cronbach);  $\alpha_{CLC}$  = estimación de consistencia interna de Conductas Laboral Contraproducentes  
\* *p* < .05, \*\* *p* < .01, \*\*\* *p* < .001

## Correlaciones

En la Tabla 2 se enlistan los estadísticos de consistencia interna de IE y CLC ( $\alpha$  de Cronbach) para cada estudio, calculados a partir de los instrumentos manejados para medir los constructos. Se muestra la media ponderada de fiabilidad para cada constructo, siendo 0.88 para IE y 0.90 para CLC, por lo que se concluye que la medición de los constructos a través de los estudios goza de buena consistencia interna. Los tamaños del efecto en los estudios (presentados como coeficiente  $r$  de Pearson) fueron todos negativos y estadísticamente significativos,  $p < 0.05$ . Finalmente, se muestra el peso de cada estudio en el metaanálisis con relación al modelo de efectos aleatorios; los pesos de los estudios fluctuaron entre 7.46% a 13.20%.

## Discusión

El propósito de este estudio de metaanálisis fue establecer la relación entre inteligencia emocional (IE) y conductas laborales contraproducentes (CLC). El resultado del análisis nos provee información estadísticamente significativa sobre la relación negativa entre IE y CLC.

A pesar de que son pocos los estudios que han abordado la relación entre IE y CLC, los resultados en este metaanálisis están en línea con otros hallazgos que abordan el complejo fenómeno en cuestión (Karim, Bibi, Ur Rehman, Khan, 2015; Martin, 2014; Miao et al., 2017a).

Similarmente, se logró demostrar a partir de los resultados que en las personas con una mayor IE se esperaría una menor manifestación de CLC. Este planteamiento armoniza con modelos de CLC previamente establecidos en los cuales se analiza la dirección estresor-emoción de las conductas y se concluye que los individuos emocionalmente inteligentes son capaces de aprovechar las emociones positivas para mitigar los efectos de las emociones negativas (Spector

& Fox, 2002). Así mismo el planteamiento con relación al rol que desempeña la IE compagina con otros estudios que analizan su relación con distintos aspectos de la personalidad relevantes como el factor general de personalidad (van der Linden, Dunkel, & Petrides, 2016), siendo la IE un factor de efectividad social ya que los individuos presentan mayor conocimiento social y mejor capacidad de regular su comportamiento para alcanzar metas sociales.

En el polo negativo, una IE disminuida se asocia a conductas desviadas que violan las normas laborales incivildad en el trabajo (Kirk, Schutte, & Hine, 2009) y a CLC, las que de acuerdo con Karim et al. (2015), incrementan la insatisfacción laboral y disminuyen el compromiso organizacional. Asimismo, fue posible identificar los factores del entorno organizacional insatisfacción (Alias et al., 2013; Greenidge et al., 2014); injusticia (Devonish, & Greenidge, 2010); estrés (Greenidge, & Coyne, 2014); incivildad (Karim et al., 2015); estresores sociales relacionados con el cliente (Zhang et al., 2016) y familiar incivildad familiar (Bai, Lin, & Wang, 2016) asociadas a CLC. En la mayoría de los estudios, los investigadores reportan el papel moderador de la inteligencia (De Clercq et al., 2014; Devonish, & Greenidge, 2010; Greenidge, & Coyne, 2014; Greenidge et al., 2014; Hwa, & Amin, 2016; Karim et al., 2015; Raman et al., 2016; Zhang et al., 2016) y, en particular, de uno de sus componentes, la regulación emocional (Bai et al., 2016).

De igual forma, los estudios del metaanálisis se llevaron a cabo en diferentes partes del mundo, en organizaciones tanto públicas como privadas, incluyendo en proporciones similares tanto a hombres como mujeres por lo que, con las limitaciones del caso, los resultados tanto sobre los factores asociados a las CLC como a sus factores moderadores, pueden considerarse generalizables.



De ahí la relevancia teórica de los hallazgos aquí presentados y sus implicaciones prácticas para las personas y las organizaciones a los cuales refieren semejantes conductas. Una primera aproximación sería psicoeducar al personal sobre los efectos de los factores del entorno laboral y familiar pueden impactar negativamente en CLC. Las intervenciones psicoeducativas constituyen una modalidad de formación y capacitación del personal. Al incrementar el conocimiento y comprensión de la interacción de factores asociadas a CLC, se pretende incidir o modificar los comportamientos para que haga uso de sus recursos, habilidades y fortalezas individuales (Casañas, Catalán, Raya, & Real, 2014; Gallagher-Thompson et al., 2010) y grupales (Hidalgo, Menéndez, Sánchez, Lorence, & Jiménez, 2009).

Asimismo, dada la relación entre CLC y una IE susceptible de desarrollo (Goleman, 1995; Mayer et al., 2000), los gerentes y profesionales del campo podrían avocarse a diseñar y llevar a cabo intervenciones para la mejora de las distintas dimensiones de la IE dentro de los entornos organizacionales. El entrenamiento en IE favorece que los empleados entiendan, identifiquen, expresen y manejen sus emociones (Nelis, Quoidbach, Mikolajczak, & Hansenne, 2009) al tiempo que mejora su salud, bienestar y desempeño (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013; Slaski & Cartwright, 2002).

### Limitaciones

Debido al alcance y naturaleza de este estudio, no es posible hacer afirmaciones causales en torno a la relación empírica observada. De ahí que los resultados deben ser interpretados a la luz de sus limitaciones, siendo la cantidad y las muestras por conveniencia de los estudios contenidos en el metaanálisis, uno de los principales aspectos a mejorar. También cabría ahondar en la dirección de las conductas (CWB-I y CWB-O), sobre cómo podrían o no producir resultados diferentes. Otro aspecto a mejorar, y que indica la dirección de

futuras investigaciones, es incluir un análisis de las variables moderadoras y mediadoras que pueden presentarse en la relación estudiada. Esto con el fin de comprender con mayor precisión el panorama que se desenvuelve a partir de la relación y que permitirá establecer acciones más contundentes para las organizaciones y personas a quienes les conciernen las CLC.

### Consideraciones finales

A través del presente estudio se pueden hacer conclusiones sobre el papel que juega la IE en predecir, o bien controlar, comportamientos que resulten dañinos para el entorno en donde se desenvuelven los trabajadores. En las empresas con mayores niveles de CLC se presenta más robo, mayor absentismo, más violencia en el área de trabajo, así como un desempeño más pobre. Resulta indispensable para las organizaciones reducir los efectos de estas conductas y los resultados presentados en este estudio muestran que al incrementar la IE, o bien contratar a empleados con un mayor nivel de esta inteligencia, pueden favorecer sus fines económicos y sociales.

### Referencias

- Alfonso, L., Zenasni, F., Hodzic, S., & Ripoll, P. (2016). Understanding the mediating role of quality of work life on the relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behaviors. *Psychological Reports, 118*(1), 107-127. doi.: 10.1177/0033294115625262
- Alias, M., Mohd Rasdi, R., Ismail, M., & Abu Samah, B. (2013). Influences of individual-related factors and job satisfaction on workplace deviant behaviour among support personnel in Malaysian public service organizations. *Human Resource Development International, 16*(5), 538-557. doi: 10.1080/13678868.2013.812315

- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86. doi: 10.5465/ame.2002.6640191
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70. doi: 10.1177/0021886307311470
- Bai, Q., Lin, W., & Wang, L. (2016). Family incivility and counterproductive work behavior: A moderated mediation model of self-esteem and emotional regulation. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 11-19. doi: 10.1016/j.jvb.2016.02.014
- Baumeister, R. F., Smart, L., & Boden, J. M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: the dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103(1), 5. doi: 10.1037//0033-295x.103.1.5
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349. doi: 10.1037//0021-9010.85.3.349
- Berrocal, P. F., & Pacheco, N. E. (2005). La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el modelo de Mayer y Salovey. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 19(3), 63-93.
- Bibi, Z., Karim, J., & ud Din, S. (2013). Workplace incivility and counterproductive work behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 317.
- Bourke, A. J. III. (1994). Get smart about getting ripped off. *HR Focus*, 71, 18.
- Brackett, M. A., Warner, R. M., & Bosco, J. S. (2005). Emotional intelligence and relationship quality among couples. *Personal relationships*, 12(2), 197-212. doi: 10.1111/j.1350-4126.2005.00111.x
- Casañas, R., Catalán, R., Raya, A. y Real, J. (2014). Efectividad de un programa grupal psicoeducativo para la depresión mayor en atención primaria; ensayo clínico controlado aleatorizado. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatria*, 34, 145-146.
- Cha, C. B., & Nock, M. K. (2009). Emotional intelligence is a protective factor for suicidal behavior. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 48(4), 422-430. doi: 10.1097/chi.0b013e3181984f44
- Christina, S. C., & Latham, G. P. (2004). The situational interview as a predictor of academic and team performance: A study of the mediating effects of cognitive ability and emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(4), 312-320. doi: 10.1111/j.0965-075X.2004.00286.x
- Coyne, I., Gentile, D., Born, M. P., Ersoy, N. C., & Vakola, M. (2013). The relationship between productive and counterproductive work behaviour across four European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 377-389. doi: 10.1080/1359432X.2012.673280
- De Clercq, D., Bouckenoghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Unpacking the goal congruence—organizational deviance relationship: The roles of

- work engagement and emotional intelligence. *Journal of Business Ethics*, 124(4), 695-711. doi: 10.1007/s10551-013-1902-0
- Deery, S., Walsh, J., & Guest, D. (2011). Workplace aggression: the effects of harassment on job burnout and turnover intentions. *Work, Employment and Society*, 25(4), 742-759.
- Deeter-Schmelz, D. R., & Sojka, J. Z. (2003). Developing effective salespeople: Exploring the link between emotional intelligence and sales performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 211-220. doi: 10.1108/eb028972
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86. doi: 10.1111/j.1468-2389.2010.00490.x
- Donnellan, M. B., Trzesniewski, K. H., Robins, R. W., Moffitt, T. E., & Caspi, A. (2005). Low self-esteem is related to aggression, antisocial behavior, and delinquency. *Psychological science*, 16(4), 328-335. doi: 10.1111/j.0956-7976.2005.01535.x
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Lian, H., & Keeping, L. M. (2009). When does self-esteem relate to deviant behavior? The role of contingencies of self-worth. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1345. doi: 10.1037/a0016115
- Fine, S. (2012). Estimating the economic impact of personnel selection tools on counterproductive work behaviors. *Economics and Business Letters*, 1(4), 1-9. doi: 10.17811/ebl.1.4.2012.1-9
- Gallagher-Thompson, D., Wang, P., Liu, W., Cheung, V., Peng, R., China, D., & Thompson L.W. (2010). Effectiveness of psychoeducational skill training DVD program to reduce stress in Chinese American dementia caregivers: Results of a preliminary study. *Aging & Mental Health*, 14(3), 263-273. doi: 10.1080/13607860903420989
- Gignac, G. E., Harmer, R. J., Jennings, S., & Palmer, B. R. (2012). EI training and sales performance during a corporate merger. *Cross cultural management: An international journal*, 19(1), 104-116. doi: 10.1108/13527601211195655
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Nueva York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Cambridge, MA: Harvard Business Press
- Gonzalez-Mulé, E., Mount, M. K., & Oh, I. S. (2014). A meta-analysis of the relationship between general mental ability and nontask performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1222. doi: 10.1037/a0037547
- Gooty, J., Gavin, M. B., Ashkanasy, N. M., & Thomas, J. S. (2014). The wisdom of letting go and performance: The moderating role of emotional intelligence and discrete emotions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 392-413. doi: 10.1111/joop.12053
- Greenidge, D., & Coyne, I. (2014). Job stressors and voluntary work behaviours: Mediating effect of emotion and

- moderating roles of personality and emotional intelligence. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 479-495. doi: 10.1111/1748-8583.12044
- Greenidge, D., Devonish, D., & Alleyne, P. (2014). The Relationship Between Ability-Based Emotional Intelligence and Contextual Performance and Counterproductive Work Behaviors: A Test of the Mediating Effects of Job Satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 225-242. doi: 10.1080/08959285.2014.913591
- Heffernan, T., O'Neill, G., Travaglione, T., & Droulers, M. (2008). Relationship marketing: The impact of emotional intelligence and trust on bank performance. *International Journal of Bank Marketing*, 26(3), 183-199. doi: 10.1108/02652320810864652
- Hidalgo, M. V., Menéndez, S., Sánchez, J., Lorence, B., & Jiménez, L. (2009). La intervención con familias en situación de riesgo psicosocial. Aportaciones desde un enfoque psicoeducativo. *Apuntes de Psicología* 27, 413-426.
- Hwa, M. A. C., & Amin, H. (2016). Why emotion at work matters: examining the influence of emotional labour and emotional intelligence on workplace behaviours among service workers in East Malaysia. *Journal of Malaysian Studies*, 34(1), 105-127.
- Ingram, A., Peake, W. O., Stewart, W., & Watson, W. E. (2014). Emotional Intelligence, Interpersonal Process Effectiveness, and Entrepreneurial Performance. In *Academy of Management Proceedings* (p. 15816). Academy of Management. doi: 10.5465/ambpp.2014.34
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78. doi: 10.1037/a0017286.
- Karim, J., Bibi, Z., Ur Rehman, S., & Khan, M. S. (2015). Emotional Intelligence and Perceived Work-related Outcomes: Mediating Role of Workplace Incivility Victimization. *Pakistan Journal Of Psychological Research*, 30(1), 21-37.
- Kirk, B., Schutte, N., & Hine, D. (2009). The role of emotional self-efficacy, emotional intelligence, and affect in workplace incivility and workplace satisfaction. En E. J. Charmin, N. M. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in groups, organizations and cultures (Research on emotion in organizations)*, (pp. 211-225). Nueva York, NY: Emerald Group Publishing Limited.
- Ko, H. R., & Kim, J. H. (2014). The relationships among emotional intelligence, interpersonal relationship, and job satisfaction of clinical nurses. *Journal of Korean Academic Society of Nursing Education*, 20(3), 413-423. doi: 10.5977/jkasne.2014.20.3.413
- Kotsou, I., Nelis, D., Grégoire, J., & Mikolajczak, M. (2011). Emotional plasticity: conditions and effects of improving emotional competence in adulthood. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 827. doi: 10.1037/a0023047
- Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R., & Hulin, C. L. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1051-1066. doi: 10.5465/AMJ.2009.44636148

- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Magazinius, A., & Feldt, R. (2011). Confirming distortional behaviors in software cost estimation practice. In *Software Engineering and Advanced Applications (SEAA), 2011 37th EUROMICRO Conference* (pp. 411-418). IEEE. doi: 10.1109/SEAA.2011.61
- Malouff, J. M., Schutte, N. S., & Thorsteinsson, E. B. (2014). Trait emotional intelligence and romantic relationship satisfaction: A meta-analysis. *The American Journal of Family Therapy, 42*(1), 53-66. doi: 10.1080/01926187.2012.748549
- Martin, D. M. P. (2014). Emotional intelligence and workplace aggression: a meta-analysis. *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology, 5*(2), 27-36.
- Martins, A., Ramalho, N., & Morin, E. (2010). A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and individual differences, 49*(6), 554-564. doi: 10.1016/j.paid.2010.05.029
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. *Handbook of intelligence, 2*, 396-420. doi: 10.1017/cbo9780511807947.019
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. L., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion, 1*, 232-242. doi: 10.1037/1528-3542.1.3.232
- McEnrue, M. P., & Groves, K. (2006). Choosing among tests of emotional intelligence: what is the evidence? *Human Resource Development Quarterly, 17*(1), 9-42. doi: 10.1002/hrdq.1159
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017a). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 90*(2), 177-202. doi: 10.1111/joop.12167
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017b). Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences, 116*, 144-156. doi: 10.1016/j.paid.2017.04.015
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locanderc, W. B. (2006). Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? *Journal of Business Research, 59*(12), 1222-1230. doi: 10.1016/j.jbusres.2006.09.001
- Nelis, D., Quoidbach, J., Mikolajczak, M., & Hansenne, M. (2009). Increasing emotional intelligence: (How) is it possible? *Personality and Individual Differences, 47*(1), 36-41. doi: 10.1016/j.paid.2009.01.046
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 32*(5), 788-818. doi: 10.1002/job.714

- Oh, I. S., Charlier, S. D., Mount, M. K., & Berry, C. M. (2014). The two faces of high self-monitors: Chameleonic moderating effects of self-monitoring on the relationships between personality traits and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 92-111. doi: 10.1002/job.1856
- Parvez, N., & Ahmed, N. (2017). The Influence of Workplace Aggression on Employee Turnover Intention. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Psychological and Behavioral Sciences, 4*(11).
- Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British journal of psychology, 98*(2), 273-289. doi: 10.1348/000712606X120618
- Raman, P., Sambasivan, M., & Kumar, N. (2016). Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 32*(1), 25-37. doi: 10.1016/j.rpto.2015.11.002
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*, 555-572. doi: 10.2307/256693
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2015). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Thousand Oaks: Sage. doi: 10.4135/9781483398105
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., & Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *The Journal of Social Psychology, 141*(4), 523-536. doi: 10.1080/00224540109600569
- Scott-Ladd, B., & Chan, C. C. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change, 13*(2), 95-105. doi: 10.1002/jsc.668
- Siegling, A. B., Sfeir, M., & Smyth, H. J. (2014). Measured and self-estimated trait emotional intelligence in a UK sample of managers. *Personality and Individual Differences, 65*, 59-64. doi: 10.1016/j.paid.2014.01.027
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers. *Stress and Health, 18*(2), 63-68. doi: 10.1002/smi.926
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource management review, 12*(2), 269-292. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00049-9
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of vocational behavior, 68*(3), 446-460. doi: 10.1016/j.jvb.2005.10.005
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 109*(2), 156-167. doi: 10.1016/j.obhdp.2009.03.004

- Van der Linden, D., Dunkel, C. S., & Petrides, K. V. (2016). The General Factor of Personality (GFP) as social effectiveness: Review of the literature. *Personality and Individual Differences, 101*, 98-105. doi: 10.1016/j.paid.2016.05.020
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 71-95. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00076-9
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Walter, F., Cole, M. S., & Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: Sine qua non of leadership or folderol? *The Academy of Management Perspectives, 25*(1), 45-59. doi: 10.5465/amp.2011.59198449
- Whelpley, C. E., & McDaniel, M. A. (2016). Self-esteem and counterproductive work behaviors: a systematic review. *Journal of Managerial Psychology, 31*(4), 850-863. doi: 10.1108/JMP-01-2014-0008
- 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*(3), 243-274. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00099-1
- Zhang, R., Redfern, K., Newman, M. A., & Ferreira-Meyers, K. (2016). If you are emotionally intelligent. *International Journal of Selection and Assessment, 24*(3), 260-271. doi: 10.1111/ijsa.12145