

Factores organizacionales e inteligencia emocional de los empleados, una revisión documental en Latinoamérica 2010-2020

Lili Selena Peña Muñoz – Katherine Hernández Cardona – Maryoris Dariana Jaimes García

Julio César Moreno Correa (Asesor)

Universidad Cooperativa de Colombia

Resumen

La presente investigación tiene por objetivo describir los factores organizacionales que aparecen asociados en la inteligencia emocional de sus colaboradores de América Latina, para tal fin se realizó una revisión documental con base en publicaciones hechas entre el 2010 y el 2020. Durante la búsqueda de documentación se encontró que para Latinoamérica la investigación sobre inteligencia emocional es escasa, sin embargo, se logró establecer que la inteligencia emocional se relaciona de forma sólida con elementos como el liderazgo y el desempeño, además que su desarrollo depende de variables como la formación académica, la experiencia y los planes de capacitación llevados a cabo por las organizaciones. Se concluyó que los principales factores que influyen en el desarrollo de la inteligencia emocional son el clima organizacional, la formación dentro de la organización y el nivel de desarrollo de la IE en los líderes.

Palabras clave: *Inteligencia emocional, Latinoamérica, revisión documental, psicología organizacional.*

Introducción

La inteligencia emocional es un concepto relativamente nuevo que se acuña en la teoría psicológica solo a partir de la segunda mitad del siglo XX, aparece por primera vez descrito con el término inteligencia social en 1955 hasta que Goleman escribe el libro “inteligencia emocional” que se hace popular en la década de los 90, (Furnham, 2012). A partir del surgimiento del concepto comienzan a profundizarse las definiciones que lo describen como el conjunto de habilidades, recursos y competencias que le permiten al individuo comprender, analizar y responder de forma efectiva ante las emociones de los otros y de sí mismo, es decir, se comprende como la capacidad general para gestionar emociones, (Furnham, 2012).

Debido a la influencia de dicha *capacidad para gestionar emociones* sobre cada uno de los aspectos de vida del individuo, en las últimas dos décadas la investigación se ha centrado en determinar las formas a través de las cuales evaluar, diagnosticar y tratar el nivel de inteligencia emocional por medio de diferentes estrategias que en la actualidad son más vigentes que nunca (Fragoso, 2015). El término se centra en las tres dimensiones del sujeto, biológica, psicológica y social, por lo cual dentro de ello se comprende la importancia de la inteligencia emocional en las relaciones personales, escolares, sociales y muy especialmente laborales.

A partir de la revolución industrial y posteriormente de la segunda guerra mundial, se dieron cambios de gran importancia en la estructura de las organizaciones y en la dinámica que esta sostiene con sus miembros, es así que surgen dos autores que actualmente son un componente fundamental en la administración, estos son Taylor, quien

postula la teoría científica, con base en las tareas y Fayol, que postula la teoría clásica con énfasis en la estructura (Jimenez, Calderón y Vargas, 2018). Para comprender la importancia de ambas teorías en el desarrollo de la administración y de otros procesos económicos como la productividad, la rentabilidad, eficiencia e incluso en el bienestar del trabajador, es preciso describir también los componentes psicológicos que ayudan a transformar la idea de eficacia y eficiencia del trabajador. Uno de dichos componentes es la inteligencia emocional como una característica transversal en cualquier miembro de una empresa (Guardiola y Basurto, 2015).

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE (2015), los cambios que ocurren de forma constante y rápida en la economía y por tanto en las organizaciones exigen y precisan de empleados capaces de manejar de forma asertiva sus emociones, así como ellos requieren organizaciones preocupadas por mejorar dicha capacidad. Esta necesidad es el punto de partida de una forma de mirar al trabajador de manera más humana, centrada en el individuo, en sus características individuales de personalidad y en las formas a través de las cuales mejorar las condiciones de labor no solo a través de refuerzos físicos sino a partir de refuerzos emocionales.

Dichos refuerzos emocionales provienen de dos medios fundamentales. Según Carraza, Guzmán y Gallardo (2018), el primero es el entorno, es decir, los vínculos que establezca un individuo le ayudarán o no a potenciar su capacidad para gestionar, reconocer y expresar emociones; el segundo es su entorno educativo o de forma principal el laboral (debido a la cantidad de tiempo que allí se transcurre). Algunos de los elementos favorecedores de la organización hacia el colaborador son por ejemplo el apoyo y acompañamiento psicosocial, la intervención de bienestar a la medida, el tipo de liderazgo

de los jefes de las áreas, la administración de la carga laboral, el salario emocional y el clima organizacional en el cual se muevan los empleados.

Es necesario precisar que el concepto de inteligencia emocional propuesto por Goleman se relaciona muy estrechamente con el concepto de inteligencias múltiples propuesto por Gardner (Carmona, Vargas y Rosas, 2015), en el cual se postula que la inteligencia no es un factor único, sino que se compone de muchos elementos dentro de los cuales se encuentra la capacidad para relacionarse efectivamente con las emociones. Debido a que las emociones juegan un papel fundamental en cualquier tipo de interacción humana, para una organización la capacidad para gestionarlas es un requisito fundamental, que aplica de manera crucial en labores como la atención al cliente, el liderazgo, la capacitación, el manejo de la frustración y estrés o la orientación a resultados.

Algunas investigaciones han intentado establecer la relación entre la inteligencia emocional y las organizaciones. En un estudio llevado a cabo por Acosta y Porce (2019) en Colombia sobre la relación entre inteligencia emocional y desempeño en personas con niveles de cargo caracterizados por ejercicios de liderazgo, en instituciones de educación superior, se encontró a través de un análisis correlacional que existe una relación estadísticamente significativa entre las dos variables, lo que demuestra que, el desarrollo de la inteligencia emocional es un factor que puede predecir el cumplimiento de objetivos dentro del entorno organizacional. Dicha relación se explica mejor debido a que el rol del liderazgo requiere del manejo de emociones para por ejemplo dar y recibir retroalimentaciones, llevar a cabo procesos de motivación y mantener cohesión en los equipos de trabajo.

En otra investigación realizada por Carmona, Vargas y Rosas (2015) que tenía por objeto establecer la relación entre inteligencia emocional y desarrollo de conocimientos dentro de las organizaciones, a través de una revisión documental, se encontró que dicha relación es más sólida con la variable desempeño laboral y dicha solidez representa un alto grado de interdependencia entre desempeño e inteligencia emocional. Por otro lado, se encontró que aquellos con una puntuación más alta en inteligencia emocional también tenían altamente desarrolladas competencias transversales como lo son trabajo en equipo, influencia y negociación, empatía y capacidad para la solución de conflictos.

A nivel nacional se ha avanzado también en la investigación sobre la inteligencia emocional. En un estudio realizado por Rojas (2016) cuyo objeto era evaluar el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores de un hospital en Antioquia Colombia, se tomó una muestra de 25 participantes a los cuales se les aplicó el Inventario de Inteligencia Emocional (BarOn). Se encontró que en aquellos trabajadores para los cuales la atención al público es transversal a su rol predominan los tipos de inteligencia emocional intrapersonal, es decir, comprensión emocional de sí mismo, asertividad, autoconcepto, autorrealización. El segundo tipo se denomina inteligencia emocional del estado de ánimo que describe las cualidades felicidad y optimismo.

En una revisión documental sobre el concepto de inteligencia emocional, llevada a cabo por Davila y Sastre (2010) se tuvo por objetivo determinar los orígenes del concepto y los principales avances en investigación sobre la relación de este y los contextos organizacional y educativo, encontrando que aunque el término ha suscitado gran interés por parte de diferentes académicos, no hay suficientes investigaciones que profundicen teóricamente en el concepto, y más aún, que permitan determinar de manera clara cuál es la

relación y/o diferenciación que existe entre la inteligencia emocional y la inteligencia cognitiva. Por otro lado, la mayoría de los datos, permiten establecer una relación clara entre la inteligencia emocional y el desempeño, del mismo modo que con el liderazgo de tipo transformacional.

De acuerdo con la revisión de las anteriores investigaciones se encontró que el asunto en el que inteligencia emocional y entornos organizacionales se haya más frecuentemente estudiado es el factor desempeño, del mismo modo que con el factor liderazgo; así, un nivel elevado o desarrollado de inteligencia emocional supone un mejor ejercicio del rol.

Partiendo de dichos elementos surge el interés por hacer una revisión de tipo documental sobre los avances en investigación de la inteligencia emocional relacionada con el campo organizacional y así establecer cuáles han sido los factores más estudiados en el desarrollo de la inteligencia emocional de los integrantes de una organización dentro de esta, en Latinoamérica. Los resultados de esta iniciativa ayudan a comprender mejor cómo aporta el entorno organizacional al desarrollo de habilidades, competencias.

Metodología

Diseño

Se optó por un diseño cualitativo, consistente en una revisión documental, para establecer cuáles son los factores organizacionales que aparecen asociados con el concepto de inteligencia emocional en las publicaciones de Latinoamérica. De acuerdo con Gareca y

Colombo (2013) una investigación documental consiste en un método que basa su adquisición de información en el análisis de textos (ya sean libros, artículos, otras investigaciones) y que tiene por objetivo correlacionar resultados amplios obtenidos por otras técnicas de investigación para establecer conclusiones sobre un objeto de estudio determinado.

Muestra

La muestra fue elegida dentro de un universo 50 investigaciones obtenidas a partir de la búsqueda inicial, teniendo en cuenta las palabras clave: Inteligencia emocional, Organizaciones, liderazgo, desempeño laboral y los criterios de inclusión, se eligieron 20 investigaciones de diseño tanto cualitativo como cuantitativo.

Criterios de inclusión

Se tomaron en cuenta artículos de investigación de no más de 10 años de antigüedad, que relacionan los términos “inteligencia emocional” con “organizaciones”. Las bases de datos fueron, principalmente, Scielo, Redalyc, Scopus y Google académico. El idioma de búsqueda fue español, y el lugar de publicación las investigaciones fue Latinoamérica.

Procedimiento

Etapas: Inicialmente se establecieron criterios de búsqueda de los artículos que compondrían la revisión, después se procedió con su búsqueda a través de bases de datos de alta confiabilidad, en tercer lugar se realizó un registro de la información en una base de datos electrónica, posteriormente se seleccionaron los artículos que servían al propósito del trabajo de entre los artículos encontrados, y al hacerlo se llevó a cabo un análisis de los

artículos y sus resultados, por último se presenta un informe final que refleja los datos y conclusiones recolectados durante la investigación

Técnicas, instrumentos y plan de análisis

Se realizó una revisión documental como técnica, y como instrumento se construyó una matriz para consignar los trabajos encontrados en la búsqueda y realizar un filtraje de acuerdo con los criterios de inclusión y exclusión; un segundo instrumento consistió en una matriz electrónica en la cual se describieron los trabajos objeto de análisis, teniendo en cuenta datos como autor, año de publicación, país de publicación, palabras clave, instrumentos, método, muestra y resultados.

El plan de análisis se dio a partir de la segunda matriz, sobre la cual se llevó a cabo un conteo de frecuencias que permitió determinar cuáles eran las categorías clave que más aparecían dentro de las investigaciones, para posteriormente analizar cada categoría de acuerdo con los resultados arrojados por cada uno de los artículos encontrados. Se establecieron como categorías previas *inteligencia emocional y liderazgo* e *inteligencia emocional y desempeño laboral* a partir de lo encontrado en la revisión de antecedentes de investigación. Tras la revisión y análisis de las 20 investigaciones seleccionadas en la matriz se establecieron las categorías *Inteligencia emocional y procesos de formación académica* que se entiende como la influencia del nivel académico en la IE, *Inteligencia emocional y procesos de desarrollo y formación organizacional*, que se entiende como la relación entre las actividades de formación promovidas por la organización y la IE, y por último *inteligencia emocional y procesos de desarrollo personal* que se entiende como la influencia de cualidades de la personalidad en la IE.

Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló siguiendo los parámetros que rigen la psicología en Colombia consignados en la Ley 1090 de 2006. Se tiene en cuenta además el respeto por derechos de autor concernientes al tipo de investigación realizada.

Resultados

Se obtuvieron 20 documentos que satisficieron los criterios de inclusión para el estudio.

Tabla 1. Resultados

Título	Autor	Palabras clave	Tipo de publicación	Tipo de estudio
Relación entre razonamiento emocional y el autocontrol con el trabajo en equipo en los proyectos.	Andrés Felipe Agudelo Peñalosa, Claudia Alejandra Hernández Alzate, Wilmar Santiago Rodríguez Maldonado, Janny Trujillo Moya	Razonamiento emocional, autocontrol, equipos de trabajo, inteligencia emocional	Artículo	Correlacional descriptivo
El papel del liderazgo en Colombia desde la perspectiva de la valoración del ambiente laboral: un estudio aplicado de Great Place to Work en el período 2009-2011.	Oscar Javier Jiménez Yepes	Liderazgo, Ambiente Laboral, Gerencia, Comportamiento, Administración	Artículo	Revisión documental
Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional.	Marcela Centeno Salazar	Liderazgo, comunicación, manejo de emociones	Artículo	Cualitativo observacional
La inteligencia emocional: un camino al éxito laboral en la alta gerencia.	Laura Mayerly Aguilar Gamboa	Inteligencia emocional, emociones,	Trabajo de maestría	Revisión documental

Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral.	Carmona-Fuentes, Patricia; Vargas-Hernández, José G.; Rosas-Reyes, Roberto E.	competitividad, aprendizaje, coaching, PNL. Inteligencia emocional, inteligencias múltiples, desempeño en la organización Inteligencia emocional	Artículo	Revisión documental
La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano.	Zárate Torres, Rodrigo; Matviuk, Sergio	Sistema financiero colombiano Medición de la inteligencia emocional	Artículo	Correlacional
Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo.	José Luis Duque Ceballos, Mónica García Solartec Y Andrea Hurtado Ayala D	Aptitud emocional Personalidad Competencias Desempeño Productividad	Artículo	Correlacional descriptivo
La inteligencia emocional de los líderes latinoamericanos: comparación entre Chile y Colombia.	Rodrigo A. Zarate y Sergio Matviuk	Inteligencia emocional, liderazgo, Chile, Colombia	Artículo	Correlacional descriptivo
La inteligencia emocional como elemento estratégico en la empresa.	Cali, Allyson; Fierro, Isidro; Sempértegui, Carlos	Competencia emocional, comportamiento organizacional, habilidades sociales, inteligencia emocional, motivación	Artículo	Revisión documental
Inteligencia emocional y liderazgo, una relación necesaria.	Cerrón Bruno, Natalí Patricia	Inteligencia emocional, liderazgo	Artículo	Revisión documental

Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas.	Zárate Torres, Rodrigo A.; Matviuk, Sergio	Liderazgo, inteligencia emocional, prácticas de liderazgo, Colombia, relación entre liderazgo e inteligencia	Artículo	Correlacional
Psicología organizacional: aplicación en la vida Profesional.	Rafael Elizalde, Marybel Mollo F., Jeny Flores V.	emocional, liderazgo efectivo, recursos humanos Psicología organizacional, inteligencia emocional, procesos del trabajo, evaluación de desempeño laboral, informática, educación.	Artículo	Revisión documental
Inteligencia emocional y liderazgo.	Deysi Janet Medina Hinojosa, Rosa Claudiana Robalino Muñiz, Roberto Fernando Cabezas Cabezas	Inteligencia emocional, liderazgo, y educación	Artículo	Revisión documental
Inteligencia emocional aplicada a ventas.	Walter Costa	Ventas, marketing, inteligencia emocional	Artículo	Revisión documental
Inteligencia emocional y “La ventana del líder” en los directivos turísticos.	López-Boudet, Roberto; Martínez-Vázquez, Angel Manuel De La Garza	Ventana del líder, inteligencia emocional, cultura organizacional	Artículo	Correlacional
El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millennials.	Carranza, María Teresa; Guzmán Soria, Eugenio; Gallardo Aguilar, María Del Consuelo	Liderazgo, actitud laboral, desarrollo humano, autodisciplina.	Artículo	Correlacional descriptivo

La inteligencia emocional y su influencia en la gestión personal y productiva de los Microempresarios.	Velásquez-Castro, Virginia; Suárez-Zambrano, Patricio; Serrano-Mantilla, Héctor; Yance Carvajal, Carlos	Inteligencia emocional; gestión empresarial; estrategia; responsabilidad social.	Artículo	Revisión documental
Efecto de la motivación al logro y la inteligencia emocional en el Crecimiento Psicológico.	Padrón López, Gladys Aracelys; Sánchez De Gallardo, Marhilde	Motivación al logro, inteligencia emocional, crecimiento psicológico.	Artículo	Correlacional exploratorio
Estrés laboral: relaciones con inteligencia emocional, factores demográficos y ocupacionales.	Gabel-Shemueli, Rachel; Peralta Rondan, Verónica;	Estrés laboral, inteligencia emocional, factores ocupacionales. Huarcaya, Gisella	Artículo	Correlacional
Factores que influyen en la inteligencia emocional de los miembros de una empresa familiar.	Paiva Lozano, Rosa demográfico s y Amelia; Aguirre	Gómez-Betencourt, Gonzalo; Betancourt Ramírez, José de Bernardo; López Vergara, María Piedad	Inteligencia emocional, empresa familiar, factores emociones	Estudio de caso Artículo

A través de la revisión de artículos ha sido posible determinar los siguientes elementos que describen el enfoque, estrategias, nivel de avance de la investigación en la temática (inteligencia emocional y organizaciones) y los principales resultados encontrados hasta ahora en al menos cinco categorías.

Lo primero es que a nivel Latinoamérica y teniendo en cuenta los criterios de inclusión que se determinaron para la presente investigación fue posible dilucidar que hay pocas

investigaciones que relacionen las variables del presente estudio, además que, la metodología de dichas investigaciones se centra en revisiones de literatura, análisis de libros o teóricos y en general métodos de diseño cualitativo. Las investigaciones bajo métodos cuantitativos representan el 45% de la totalidad, y no tienen muestras de alta representatividad. Se estableció además que el 60% de las investigaciones revisadas en una muestra de 70 artículos poseen más de 10 años de antigüedad.

Las principales categorías que resumen las temáticas de relación de las variables son cinco, descritas de la siguiente manera: ***Inteligencia emocional y liderazgo*** que se centran en la comprensión de la relación entre ambas variables, siendo las más estudiadas en Latinoamérica. ***Inteligencia emocional y desempeño*** que determina un vínculo significativo e incluye elementos como el manejo del estrés, la carga laboral y la toma de decisiones. ***Inteligencia emocional y procesos de formación académica*** que describe una relación de interdependencia entre ambos elementos. ***Inteligencia emocional y procesos de desarrollo y formación organizacional*** que describe la influencia de la organización en los colaboradores. Y, por último, ***inteligencia emocional y procesos de desarrollo personal*** que describe cómo las características individuales favorecen el desarrollo de la inteligencia emocional como por ejemplo la empatía. Dichas categorías fueron resultado del análisis a partir de las investigaciones seleccionadas, donde se establecieron teniendo en cuenta la frecuencia de su aparición en la temática central de los artículos o sus resultados.

A continuación, se hará una descripción de los principales resultados encontrados a través de la metodología de revisión de literatura y teniendo en cuenta las 5 categorías anteriormente descritas como bases guía para establecer los elementos que más y mejor se

relacionan con la inteligencia emocional como concepto y el aporte de las organizaciones al desarrollo de esta en sus colaboradores. Ello con el fin de dar respuesta al objeto de la presente investigación.

Inteligencia emocional y liderazgo

La relación entre ambos elementos es uno de los focos más importantes de los estudios encontrados, su presencia en la investigación sobre inteligencia emocional está directa o indirectamente relacionada en todos los artículos demostrando que al parecer, la relación más sólida de la inteligencia emocional en su influencia dentro de la estructura de las organizaciones radica en la mejora de los procesos de liderazgo y con ello elementos como la comunicación, la empatía, la capacidad para dirigir personas, el cumplimiento de objetivos, entre otros.

De acuerdo con Zárate (2012), quien llevó a cabo una investigación sobre las prácticas de liderazgo en organizaciones Colombianas, a través de una metodología cuantitativa que aplicó instrumentos de evaluación de prácticas de liderazgo e inteligencia emocional a una muestra de 399 empleados, la relación entre ambas variables es sólida, además la inteligencia emocional posibilita mejores ejercicios de liderazgo, teniendo en cuenta también variables como la edad, la formación académica, la experiencia en el manejo de grupos y en número de personas a cargo. Según el autor, un líder será mejor en sus funciones en tanto alcance procesos motivacionales de mayor valor que promuevan el compromiso; la habilidad para ello la forja la experiencia en áreas a través de las cuales la interacción con el entorno organizacional le permita mejorar su relación con las emociones de sus equipos de trabajo y las propias.

Para Zárate y Matviuk (2012) que realizaron un estudio sobre las diferencias entre las prácticas de liderazgo en organizaciones Colombianas y Chilenas, con una muestra significativa de 439 empleados, se encontró que no hay diferencias significativas entre ambos países, sin embargo, la brecha es mayor en Colombia debido por ejemplo a la ausencia de prácticas como la evaluación de la inteligencia emocional en los procesos de evaluación de desempeño aún, cuando ambos elementos son transversales. Se encontró, además que hay una relación entre inteligencia emocional y salud en física, teniendo en cuenta elementos como el manejo de elevadas cargas de estrés. Del mismo modo que en la investigación anterior se hayo que la inteligencia emocional depende de variables como la edad, el género, la formación académica, la experiencia y procesos como la capacitación dentro de las organizaciones.

De acuerdo con García (2020) quien investigó sobre la inteligencia emocional como fuente del fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales en Panamá, el liderazgo es una habilidad que se relaciona directamente con la capacidad para comunicarse de manera adecuada con los equipos de trabajo, ante lo cual posibilita por ejemplo la comprensión de sentimientos y emociones de los compañeros de equipo. Otro elemento fundamental destacado en la investigación es que se determinó por parte de los empleados, que la inteligencia emocional tiene un poder transformacional en las organizaciones, de modo que su importancia es superior para el 95% de los empleados y se considera incluso como un criterio pilar en los procesos de selección. Se determinó que a mayor inteligencia emocional mejor será el desempeño de un líder y sus equipos.

Bautista y Murillo (2020) intentaron determinar la relación entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el éxito en la ejecución de proyectos, encontrando que la principal influencia de la inteligencia emocional se relaciona con el impacto en pensamientos de motivación y persistencia, además de la capacidad para presentarse empático y establecer relaciones positivas y productivas, siendo así la inteligencia emocional un requisito fundamental para el mantenimiento de actitudes como la resiliencia, el manejo de estrés y frustración y la comunicación de emociones propias de manera asertiva y afectiva. Se encontró además que cuando los líderes poseen niveles significativos de inteligencia emocional los equipos de trabajo tienen una mayor percepción de éxito sobre los proyectos o cumplimiento de los objetivos.

Para Jiménez (2012) quién realizó una investigación sobre la influencia de la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo en la percepción de bienestar laboral de los colaboradores de las organizaciones, se encontró que la inteligencia emocional es transversal al rol del líder, es decir, esta se relaciona con cada una de las funciones que este tiene en un equipo, así por ejemplo, la IE se relaciona con la capacidad de un líder para delegar, para asignar funciones o tareas, para solucionar conflictos internos, para motivar a los equipos de trabajo, para dirigir proyectos e intervenir o incluso formar a partir de la experiencia. Cuando los líderes tienen niveles más elevados de inteligencia emocional (que incluye elementos como el establecimiento de espacios de escucha, retroalimentación y apoyo) entonces los colaboradores sienten una mayor vinculación con la tarea y a su vez la percepción de relevancia para sus equipos, lo que incide en la motivación.

Por otro lado, según Centeno (2012) que investigó sobre la relación entre la inteligencia emocional, el liderazgo y la comunicación organizacional en PYMES

Colombianas del sector BPO, la comunicación tiene una relación sólida con la inteligencia emocional en tanto posibilita al líder comprender y transmitir de manera dialógica y efectiva sensaciones, emociones, sentimientos y pensamientos, así como también hacer una comprensión de las emociones de los colaboradores a cargo. Este hecho es crucial para el sector BPO debido a que el core del negocio se basa en el desarrollo de estrategias comunicacionales que permiten entre otras cosas la venta de un producto o servicio, el desarrollo de acciones de asesoría, acompañamiento y apoyo. Debido a esto se encontró que, las empresas del sector BPO que tienen líderes con niveles desarrollados de inteligencia emocional, tienen a su vez mejores resultados en sus equipos de trabajo por la mejora en los procesos de comunicación.

De acuerdo con Aguilar (2015) la inteligencia emocional tiene una relación innegable con los procesos de liderazgo, especialmente con aquellos que se dan en el marco de la alta gerencia, es decir, cargos cuyas funciones son de nivel táctico. De acuerdo con los resultados de su investigación se encontró que la inteligencia emocional permite el alcance de objetivos a inmediato, mediano y largo plazo, la gestión de las emociones propias y la mediación de las emociones de los equipos, la sostenibilidad de la organización y el manejo de conflictos junto con la capacidad para resolver problemas del nivel relacional. Un elemento crucial según la autora es que hay una fuerte influencia de elementos como la PNL o el Coaching en la potencialización y el desarrollo de la inteligencia emocional en los líderes.

Otros autores e investigaciones han ampliado la relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional, de acuerdo con Cerrón (2013) quien realizó una revisión documental sobre dicha relación en Perú estableció que esta no es solo significativa sino

necesaria. En su investigación profundizó en elementos como la relación entre los roles de liderazgo y género y su relación con la potencialización o el ejercicio de la inteligencia emocional, concluyendo que el líder precisa de la IE en tanto esta le permite desarrollar conductas de mayor conciencia social, empatía, gestión del cambio, abordaje de las crisis, reconocimiento no solo de emociones sino también de necesidades y preocupaciones de los demás e incluso calidad de vida. Elementos que juntos constituyen un aporte de elevada importancia para el éxito de toda organización.

Para finalizar con los antecedentes de investigación que componen la relación entre las variables liderazgo e inteligencia emocional, se aborda la investigación llevada a cabo por Medina, Robalino y Cabezas (2016) en Ecuador, que estuvo basada en una revisión documental y que encontró que, tal y como se expresó de manera anterior, la investigación en América Latina sobre la inteligencia emocional es escasa y en su mayoría empírica, lo que no permite obtener datos de alta significancia como en otras áreas de investigación desde la psicología, sin embargo, es evidente que el liderazgo parece ser el foco de investigación de mayor importancia y con una relación más sólida con la inteligencia emocional en las prácticas de las organizaciones.

Inteligencia emocional y desempeño laboral

De acuerdo con Duque, García y Hurtado (2016) que llevaron a cabo una investigación sobre la relación entre inteligencia emocional y competencias en empleados del personal administrativo, se encontró que la IE se relaciona positivamente con las aptitudes sociales y en esta medida, competencias como el trabajo en equipo, la comunicación, la gestión y manejo del tiempo, entre otras, se ven positivamente afectadas cuando el sujeto tiene un

nivel de desarrollo más elevado de IE. Otros elementos centrales en la relación de competencias con la IE que influyen en el desempeño fue que aquellos que desarrollan habilidades relacionadas a la capacidad de influencia y negociación, la comunicación, la orientación al logro e incluso la orientación al servicio, obtienen mejores resultados respecto de sus funciones y se encuentran también más satisfechos con su trabajo.

Según Fuentes, Vargas y Rosas (2013) en una investigación documental que realizaron en Venezuela, se encontró que la relación entre IE y desempeño laboral es sólida, y que entre más inteligencia emocional posea un colaborador más probabilidades existen de que pueda manejar cargas laborales significativas, que pueda superar retos y requerimientos dentro de su labor, además de otros elementos como mejor establecimiento de relaciones con los equipos de trabajo, manejo más adecuado de los vínculos y gestión del tiempo.

Según Garza, Guzman y Gallardo (2018) hay una relación fuerte entre inteligencia emocional, desempeño y autoliderazgo. De acuerdo con los resultados de su investigación, la IE le posibilita al sujeto gestionar sus propias emociones y conflictos, pero también gestionar sus dificultades, relaciones, proyectos, objetivos y potencialidades en general, siendo así la inteligencia emocional una habilidad de gran importancia para la continuidad del desarrollo de competencias útiles a las necesidades de los cargos en cualquier nivel, ya sea operativo, estratégico o táctico. Otro dato relevante según la investigación es que la IE fortalece el rendimiento porque mejora la capacidad para establecer y alcanzar metas de los colaboradores.

En otra investigación realizada por Zarate y Matviuk (2012) donde se pretendía conocer la relación entre inteligencia emocional y desempeño de trabajadores en el sistema financiero colombiano, se estableció que, aquellos que trabajan en áreas de atención al

cliente y tienen niveles más significativos de inteligencia emocional, generan impactos en elementos como la fidelización de los clientes y la experiencia positiva con el servicio. Del mismo modo, para quienes llevan a cabo funciones desde áreas como la consecución de créditos, el pago de deudas u otras que tienen contacto directo con el cliente y su problemática la IE representa una habilidad diferenciadora que permite llevar a cabo procesos más empáticos, humanos y significativos para la experiencia del cliente.

Por último, para Cali, Fierro y Sempétergui (2015) la inteligencia emocional de los empleados es un elemento estratégico en la gestión organizacional debido que buena parte de los procesos internos que permiten brindar un servicio adecuado, cumplir con funciones y objetivos o asumir responsabilidades se asocian a la capacidad de gestionar emociones de una manera tan efectiva que potencia el éxito del cumplimiento del rol de cada uno de los trabajadores. Otros elementos destacables del aporte de la IE al desempeño laboral se relacionan con la potencialización de la gestión del cambio de los colaboradores y la capacidad para tolerar y superar fracasos para convertirlos en aprendizajes significativos.

Inteligencia emocional y procesos de formación académica

Para Elizalde, Mollo y Flórez (2010) la formación académica tiene una amplia relación con el desarrollo de la inteligencia emocional de los colaboradores de una organización, así, por ejemplo, aquellos que tengan un rol de liderazgo lo ejercerán mejor en tanto variables como la experiencia y el grado de conocimientos teóricos sobre los temas relacionados a su labor y también a la inteligencia emocional. Su investigación encontró que cuando los cargos de liderazgo u otros en gestión humana, se componen por personas formadas académicamente su nivel de inteligencia emocional tiene un desarrollo sustancial en comparación con otras personas que no han tenido ningún tipo de formación académica.

De acuerdo con López y Martínez (2014) hay una fuerte relación entre liderazgo, formación académica, desempeño e inteligencia emocional, dicha relación esta atravesada por elementos como; 1. Una mayor capacidad emocional permite el alcance de objetivos, la superación de fracasos, los procesos de planeación y organización y la administración de recursos. 2. La inteligencia emocional permite un mejor relacionamiento con los equipos de trabajo, para el caso de los líderes posibilita que estos puedan dar mejores retroalimentaciones o que tengan mayor capacidad para identificar dificultades o fortalezas en sus equipos. 3. La formación académica se relaciona positivamente con la capacidad para comprender procesos profundos en las dinámicas organizacionales y con ello mejorar la toma de decisiones.

Inteligencia emocional y procesos de desarrollo y formación organizacional

De acuerdo a una investigación realizada por Gabel, Peralta, Paiva y Aguirre (2012) las organizaciones tienen una incidencia directa en el desarrollo de sus colaboradores, dicha incidencia radica en al menos dos elementos fundamentales, el primero de ellos es la forma cómo se escogen y vinculan las personas de una organización, si esta realiza procesos donde haya como criterio incluir colaboradores con altos grados de desarrollo de IE entonces el entorno laboral favorecerá el mantenimiento de esta habilidad y su potencialización. El segundo se relaciona directamente con qué tanto invierte una compañía en la formación de sus empleados en competencias tanto duras como blandas, o del ser, y cómo se utiliza dicha formación para acrecentar la inteligencia emocional de los colaboradores.

En otra investigación realizada por Betancourt, Betancourt y López (2013) en Colombia se estableció que la IE de los colaboradores tiene una amplia relación con las

formas de liderazgo de los cargos estratégicos y tácticos, así elementos como el liderazgo con el ejemplo influyen en que cada colaborador pueda aprender estrategias útiles a la gestión de emociones. Del mismo modo que la anterior esta investigación concluyó la importancia de los entornos como favorecedores del desarrollo de la IE, ante lo cual sugiere la tenencia en cuenta de dicho elemento para mejorar elementos como el clima, el bienestar y la gestión de recursos.

Para Costa (2013) la inteligencia emocional de los colaboradores se relaciona directamente con los procesos motivacionales y de refuerzo positivo que promueva y provea la organización, a esto se le conoce también como salario emocional y se relaciona con cómo las organizaciones reconocen el esfuerzo y logros de sus empleados, cómo premian y se comunican con ellos y qué tanta importancia le otorga a la superación de metas tanto personales como colectivas de los empleados. Una organización que se preocupe por el crecimiento de sus empleados obtendrá mejores resultados en el desarrollo de habilidades y competencias además de la potenciación de la inteligencia emocional de los colaboradores.

Padrón y Sánchez (2010) encontraron que conceptos como el de “organizaciones resilientes” que se enfocan en la potencialización de las competencias de los empleados a través de todo tipo de acciones que provean espacios de formación, capacitación y acompañamiento son de alta relevancia para la transformación personal. Debido al tiempo y representatividad simbólica que las organizaciones tienen para sus colaboradores, esta es crucial como un entorno protector que le ayude a identificar potencialidades personales y oportunidades de mejora.

Inteligencia emocional y procesos de desarrollo personal

Esta categoría se unió debido a que si bien no hay una cantidad altamente significativa de investigaciones que describan cómo influyen los factores personales en las posibilidades de desarrollar o no la inteligencia emocional dentro de los entornos organizacionales, dicho elemento constituye una clave para comprender cómo influyen las organizaciones en la IE de los colaboradores.

De acuerdo con una investigación realizada por Agudelo, Hernández, Rodríguez y Trujillo (2019) existen factores personales de los colaboradores que inciden en el desarrollo de la inteligencia emocional dentro de las organizaciones, estos elementos son por ejemplo su capacidad para adaptarse, para asumir cambios, para gestionar sus emociones y para vincularse de manera empática con los compañeros de trabajo, de acuerdo con los autores es vital para las organizaciones llevar a cabo procesos de selección que permitan vincular a las personas más idóneas no solo en términos de conocimientos o experiencia sino también de competencias del ser y sobre todo plasticidad para el fortalecimiento de la inteligencia emocional.

Discusión

Los antecedentes de investigación permitieron el establecimiento de puntos de partida con una alta relación respecto de los resultados encontrados en el presente estudio.

Investigaciones como las de Davila y Sastre (2010) y Carmona, Vargas y Rosas (2015) demostraron la relevancia de los factores liderazgo y desempeño, en relación con la inteligencia emocional de los colaboradores de una organización. Otros autores como

Acosta y Porce (2019) destacaron la importancia del entorno en el desarrollo de competencias y habilidades dentro de las cuales se encuentran aquellas que se relacionan con la inteligencia emocional. Dichos autores coincidieron también en elementos como la falta de investigación en América latina, la alta presencia de investigaciones de diseño cualitativo y la aparente falta de interés reciente por investigar sobre el rol de la IE en las organizaciones y viceversa.

El factor que más se relacionó con la inteligencia emocional, de acuerdo con los resultados, es el liderazgo. Los autores describieron cómo la IE interfiere de manera importante en la calidad del rol de líder en las organizaciones; algunas de las conclusiones que explican dicha relación son la necesidad de comprender y manejar las emociones propias y de los equipos (Zárate y Matviuk, 2012 y Zárate, 2012). Otras variables de importancia son la edad, la experiencia en el cargo, la cantidad de personas que se lideran y la capacidad para solucionar problemáticas dentro de los equipos de trabajo (García, 2020 y Bautista y Murillo, 2020).

Algunos factores personales que inciden en el liderazgo óptimo y a su vez componen la IE son las habilidades comunicacionales de los líderes (que incluyen la capacidad para brindar retroalimentaciones, devoluciones y felicitaciones de manera afectiva y efectiva) (Aguilar, 2015), la capacidad de influencia y negociación, la empatía, la escucha y la tolerancia a la frustración (Aguilar, 2015). Entre más elevado sea el desarrollo de competencias del ser, más posible será el desarrollo de la IE, no solo del líder, sino de los compañeros de equipo (Cerrón, 2013) y de la organización (Centeno, 2012).

El segundo factor de mayor asociación con la IE en el contexto organizacional fue el desempeño, ello basado en elementos como la relación entre competencias del ser, saber y

hacer en la capacidad de potencializar áreas de mejora de forma constante, de modo que, algunas habilidades de mayor relación con la inteligencia emocional y el desempeño son la capacidad de adaptación, la capacidad para comunicarse de manera efectiva y asertiva, la capacidad para relacionarse, es decir, habilidades sociales y la empatía (Duque, García y Hurtado, 2017). De acuerdo con otro número importante de investigaciones, la inteligencia emocional en un contexto organizacional depende de quienes la componen y por ello uno de los factores de mayor importancia en la promoción de la IE dentro de una organización como estrategia para mejorar el desempeño, se haya en las herramientas de evaluación para la incorporación de personal y el desempeño, donde se recomienda establecer la IE como un criterio de base para la selección de personal (Garza, Guzmán y Gallardo, 2018).

Otros elementos de influencia en el desempeño laboral según la IE son competencias como la orientación al servicio y al logro, la capacidad para manejar y gestionar el tiempo, el autoliderazgo y el autocontrol (Zarate y Matviuk, 2010). Para Cali, Fierro y Sempétergui (2015) la IE de los colaboradores se relaciona con una mayor probabilidad en el éxito de proyectos, mejor toma de decisiones e impacto directo en clientes tanto internos como externos de la compañía, mejorando así por ejemplo la fidelización y vinculación con la empresa, el incremento del compromiso laboral y mayores tasas de estabilidad laboral.

La tercera categoría de mayor aporte a la comprensión del desarrollo de la IE en las organizaciones es la formación académica. Diversos autores describieron una relación significativa, especialmente en líderes, que indica que la formación académica para áreas de nivel táctico es altamente representativa en la calidad del trabajo, el liderazgo y el desarrollo de la inteligencia emocional (López y Martínez, 2014). Esto, debido a que, la

ampliación de conocimientos en un área específica mejora también otras habilidades como la comunicación (Elizalde, Mollo y Flórez, 2010).

Por otro lado, un elemento fundamental en la respuesta al objetivo de nuestra investigación se halló en investigaciones que demostraron una elevada importancia de los procesos de formación, capacitación, acompañamiento e incentivo a la acreditación de algún título por parte de las empresas a los empleados en el desarrollo de la IE (Betancourt, Betancour y López, 2013). Cuando las organizaciones promueven la capacitación de sus empleados e invierten en el desarrollo de competencias y habilidades de estos, entonces se desarrollan con mayor facilidad procesos asociados a la inteligencia emocional, dentro de los que se incluyen, como factores protectores, el clima laboral, el bienestar y la salud mental de los colaboradores (Gabel, Peralta, Paiva y Aguirre, 2012).

El último elemento encontrado, aunque no menos importante es la influencia de factores personales en la IE de los colaboradores de las organizaciones. Si bien procesos como la formación académica, la capacitación y el clima laboral, los estilos de liderazgo, la promoción para el desarrollo y cumplimiento de objetivos es de enorme importancia para comprender cómo influyen las organizaciones en la inteligencia emocional de los empleados, es necesario tener en cuenta que existen factores asociados a la personalidad, que le permiten o dificultan el desarrollo de habilidades y competencias a los colaboradores y esto a su vez les dificulta un desarrollo adecuado de la IE (Agudelo, Hernández, Rodríguez y Trujillo, 2019).

Algunas de las dificultades que se encontraron durante la investigación fueron la falta de investigaciones recientes como referencia para la búsqueda de artículos, la falta de

actualización de la investigación y por tanto la alta presencia de documentos que no aportaban información reciente, la falta de investigaciones con datos de alta solidez investigativa y la baja investigación directa sobre cómo influyen las organizaciones en la inteligencia emocional de los colaboradores.

Conclusiones

Los resultados permiten concluir, como respuesta a la pregunta de investigación “¿Qué factores organizacionales influyen en el desarrollo de la inteligencia emocional de los empleados?”, que aquellas organizaciones que se caracterizan por seleccionar y evaluar a sus empleados teniendo la IE como uno de los criterios aportan a la conformación de equipos con mayor inteligencia emocional y a su vez esto incide en el desarrollo de esta en los colaboradores. Por otro lado, factores como el clima organizacional, el bienestar laboral y las actividades de formación provistas por la organización otorgan a los trabajadores herramientas para el desarrollo de la IE y de competencias transversales a su rol. Otro factor crucial de influencia son los estilos de liderazgo y las afectividad, asertividad y afectividad de la comunicación que se establezca entre ellos y los colaboradores a cargo. Se establece que, hay una relación altamente significancia entre la inteligencia emocional y las organizaciones y, además, que dichas variables tienen una relación de interdependencia

Como recomendación para el fortalecimiento de la construcción de conocimiento en psicología sobre la inteligencia emocional en las organizaciones y su desarrollo en los colaboradores es preciso ampliar la investigación bajo metodologías que permitan la recopilación de datos significativos para el análisis, esto tanto a nivel global, pero muy especialmente en latino américa. Por otro lado, al haber encontrado que la IE se ha

relacionado en las diferentes investigaciones con las organizaciones y la influencia de estas en su desarrollo, se recomienda tener en cuenta lo establecido para desarrollar estrategias que permitan mejorar el impacto de las organizaciones en el fortalecimiento de habilidades y competencias de los colaboradores.

Se recomienda para futuros investigadores, ampliar las variables de análisis de la inteligencia emocional para así mejorar y conformar un marco de conocimiento más amplio sobre la inteligencia emocional tanto desde la psicología como desde otras áreas de tipo administrativo, para las cuales la IE es de interés como la administración.

Referencias

- Acosta, D., y Ponce, E. (2019). Estilos de liderazgo en la Educación Superior. *Revista Conrado*, 15(68), 175-179. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Agudelo, A., Hernández, C., Rodríguez, W., Trujillo, J. (2019). *Relación entre el razonamiento emocional y el autocontrol con el trabajo en equipo en los proyectos*. [Tesis de maestría, Universidad EAN].
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9791/TrujilloJanny2019?sequence=1&isAllowed=y>
- Aguilar, L. (2015). *La inteligencia emocional: un camino al éxito laboral en la alta gerencia*. [Tesis de maestría, Universidad Militar de la Nueva Granada].
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13786/LAURA%20AGUILAR-TRABAJO%20DE%20GRADO-UMNG.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Bautista, M y Murillo, Y. (2020). *Influencia de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo y el éxito de los proyectos*. [Tesis de especialización, Universidad EAN]
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9926/MurilloYuri2020?sequence=1&isAllowed=y>
- Cali, A., Fierro, I y Sempertegui, C. (2015). La inteligencia emocional como elemento estratégico en la empresa. *Ciencia Unemi*, 8(15), 119-125.
<http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/206>
- Carmona, F., Vargas, H y Rosas, R. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapienza Organizacional* . 2 (3) 53-68.
<https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056601004.pdf>

- Carraza, G., Guzmán, S y Gallardo, A. (2018). El autoliderazgo y la inteligencia emocional, un estudio de la generación de los millennials. *Ciencia y Sociedad*, 34 (2). 1 -65. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7076219>
- Centeno, M. (2012). *Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional*. [Tesis de maestría, Universidad EAN]. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2041/CentenoMarcela2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cerrón, B. (2013). Inteligencia emocional y liderazgo, una relación necesaria. *Horizonte De La Ciencia*. 3(4), 71-76. <http://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/182>
- Costa, E. (2013). La inteligencia emocional aplicada a ventas. *Tiempo de Gestión* n. 9 (16), pp 45 - 53. <https://bbibliograficas.ucc.edu.co:3458/servlet/articulo?codigo=4751139>
- Davila, I y Sastre, M. (2010). Inteligencia emocional, una revisión del concepto y líneas de investigación. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. 107 (20) 107 – 126. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3934705>
- Duque, J., García, M y Hurtado, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales* 33 (2) 250–260. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Elizalde, R., Mollo F., M., & Flores V., J. (2010). Psicología organizacional: aplicación en la vida profesional. *Revista De Investigación En Psicología* , 13 (2), 243-248. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i2.3731>
- Fragoso, R. (2015). Inteligencia y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? *RIES Revista Latinoamericana de Educación Superior*. 16 (6). 10 – 125. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v6n16/v6n16a6.pdf>

- Fuentes, P., Vargas, H y Rosas, R. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapienza Organizacional* . 2 (3), 53-68.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056601004>
- Furnham, A. (2012). Emotional Intelligence, En: A. Di Fabio (ed.), *Emotional Intelligence - New Perspectives and Applications* (3-28). IntechOpen, DOI: 10.5772/31079.
- Gabel, S., Peralta, R., Paiva, V y Aguirre, G. (2012). Estrés laboral: relaciones con inteligencia emocional, factores demográficos y ocupacionales. *Revista Venezolana de Gerencia*. 17 (58). pp. 271-290.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29023348005.pdf>
- Gareca, D y Colombo, M. (2013). Investigación documental sobre metodologías para la promoción de habilidades argumentativas escritas en países hispanohablantes, período 2000-2012. *Anuario de Investigaciones* . 10 (3).
<https://www.redalyc.org/pdf/3691/369139949049.pdf>
- García, N. (2020). *La inteligencia emocional fuente del fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá*. [Tesis de maestría, Universidad EAN].
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10106/GarciaReinaldo2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garza, G., Guzmán, S y Gallardo, E. (2018). El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millennials. *Rev ciencia y sociedad*. 43 (2), 88 – 108. <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i2.pp51-65>
- Gómez-Betancourt, G., Betancourt, J. y López, M. (2013). Factores que influyen en la inteligencia emocional de los miembros de una empresa familiar. *Entramado*, 9 (1), 12-25.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-3803201300010002&lng=en&tlng=es.

- Guardiola, C y Basurto, K. (2015). Inteligencia emocional y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México. *Apuntes Universitarios*. 1 (5). pp. 69 -77. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467646130004>
- Jimenez, O. (2012). El papel del liderazgo en Colombia desde la perspectiva de la valoración del ambiente laboral: un estudio aplicado de Great Place to Work en el período 2009- 2011. [Tesis de maestría, Universidad EAN].<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4327/JimenezOscar2012.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Jiménez, A., Calderón, C y Vargas, H. (2018). Teorías clásicas de las organizaciones y el entorno. *Visión de Futuro*. 12 (1). 1 – 12. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357959311001/357959311001.pdf>
- La Mar, C. (2006). *Enfoque clásico de la administración*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe] <http://umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20II/Guia/Guia2.pdf>
- López, B y Martínez, A. (2014). Inteligencia emocional y “La ventana del líder” en los directivos turísticos. *Ingeniería Industrial*. 35 (2), 229-239. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433597010.pdf>
- Medina, D., Robalino, R., Cabezas, E. (2016). Inteligencia emocional y liderazgo. *Publicando*, 3(7). 417-427. https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/268/pdf_152
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2015). Habilidades para el progreso social: el poder de las habilidades sociales y emocionales. <http://www.oecd.org/education/ceri/skills-for-social-progress-executive-summary-spanish.pdf>
- Padrón, L., Sánchez, M. (2010). Efecto de la motivación al logro y la inteligencia emocional en el Crecimiento Psicológico *Revista Venezolana de Gerencia*. 15 (49), 141-157. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012358009.pdf>

- Rojas, P. (2016). La inteligencia emocional en los empleados que prestan servicios a los usuarios del Hospital Germán Vélez Gutiérrez del municipio de Betulia – Antioquia. [Tesis de doctorado, Universidad Lasalle]
http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1760/1/Inteligencia_emocional_empleados_HospitalGermanVelezGutierrez.pdf
- Zárate, R. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración* . 28 (47). 1 - 104
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n47/v28n47a08.pdf>
- Zarate, T y Matviuk, S. (2012). La inteligencia emocional de los líderes latinoamericanos: comparación entre Chile y Colombia. *REAL*. 1 (1). 3-50.
https://nanopdf.com/download/la-inteligencia-emocional-de-los-lideres_pdf
- Zárate Torres, R., y Matviuk, S. (2010). La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (69), 148-165. <https://doi.org/10.21158/01208160.n69.2010.522>