

Inteligencia Emocional del Líder y su Impacto en el Clima Organizacional: Una Revisión Teórica

Emotional Intelligence of the Leader and Its Impact on the Organizational Climate: A Theoretical Review

Jéssica Almendáriz Cayamcela¹

Resumen

El equilibrio y manejo de la Inteligencia Emocional (IE) aplicada en el liderazgo surte efecto en el óptimo desempeño de los colaboradores enmarcados en el ámbito profesional. Este artículo de revisión teórica tiene como propósito examinar la relación entre la inteligencia emocional del líder y su impacto en el clima organizacional. Se revisan diferentes conceptos y enfoques relacionados con la inteligencia emocional del líder y se analizan investigaciones previas que han explorado la relación entre estas dos variables. Además, se discuten diferentes componentes de la IE, y cómo puede influir en el clima del trabajo. Se concluye que la inclusión de la IE en el líder desemboca en una serie de atributos vinculados con el rendimiento, la satisfacción y el desarrollo para la salud organizacional de los integrantes en un clima de trabajo positivo.

Abstract

The balance and management of Emotional Intelligence (EI) applied in leadership have a significant effect on the optimal performance of employees within the professional context. This theoretical review article aims to examine the relationship between the leader's emotional intelligence and its impact on the organizational climate. Different theories and approaches related to the leader's emotional intelligence are reviewed, and previous research exploring the relationship between these two variables is analyzed. Furthermore, various components of EI are discussed, and how they can influence the work climate. It concludes that the inclusion of EI in the leader leads to a series of attributes linked to performance, satisfaction and development for the members organizational health in a positive's work climate.

Palabras clave

Inteligencia Emocional, Liderazgo, Clima Organizacional, Líder, Habilidades Sociales, Empatía, Desempeño, Auto-Control.

Keywords

Emotional Intelligence, Leadership, Organizational Climate, Leader, Social Skills, Empathy, Performance, Self -Control.

¹ Ingeniera en Administración de Empresas, estudiante de la Maestría en Dirección de Empresas Mención Empresas de Servicios, Universidad Espíritu Santo, Ecuador. jessica.almendariz@uees.edu.ec

1. Introducción

Las empresas desde sus principios están conformadas por personas que, constituyen la existencia de una sociedad alterable, por lo tanto, sus comportamientos pueden variar a lo largo del tiempo, esto lleva a considerar el fenómeno de la globalización, que ha dado lugar al aumento de la competitividad (Detlev & González, 2014). A medida que las tendencias cambian, la innovación se convierte en un desafío para las organizaciones modernas a la hora de resolver conflictos. Por esta razón, los resultados de diversas investigaciones que buscan cómo enfrentar estas nuevas dinámicas, coinciden en destacar a la Inteligencia Emocional (IE) como una habilidad fundamental en los seres humanos (Barbosa, 2013).

Las emociones como tal en un principio no cobraron relevancia a nivel laboral, sin embargo, en la actualidad se atribuyen a la explicación del comportamiento organizacional por sus efectos deseables (López y otros, 2018). Es por esto que las mismas deben adaptarse e integrar prácticas innovadoras en su gestión interna y externa para abordar problemas y encontrar soluciones satisfactorias. En este sentido, la capacidad emocional de los individuos adquiere importancia, ya que, influye en la forma en que se manejan situaciones positivas y negativas. Esta competencia está relacionada con la manera en que se enfrentan el estrés, la ansiedad y los trastornos mentales, evitando que aquejen la salud emocional y la ineficiente toma de decisiones (Gavilanes y otros, 2020).

Considerando que la ansiedad y el estrés de los individuos en ambientes adversos desembocan en una cadena de sobreestimaciones irracionales como el temor, la inseguridad, la preocupación, la ira, entre otros; la IE contrarresta estas tendencias fomentando el vigor mental, evitando así el desborde de pensamientos y haciendo posible que los mismos no atraviesen el límite de la realidad (Moral & Pérez, 2022).

En la vida cotidiana, las emociones están presentes en las acciones de las personas en diferentes contextos, ya sea en el ámbito laboral o personal. Las emociones relacionadas con la IE se refieren al talento de empatizar con las actitudes de los demás, en base al ajuste del pensamiento. En el ámbito laboral, la inteligencia emocional se mide por intermedio del grado de comprensión en los equipos de trabajo, lo que permite establecer la satisfacción con las tareas asignadas y el logro de los objetivos, lo cual se convierte en una aspiración social (Días & Chávarry, 2022).

También se destaca a la IE como recurso personal enmarcado en el estado de ánimo que incide en el compromiso laboral, porque, genera desempeño, adaptabilidad y bienestar, por ende, se presta para afrontar sobrecargas de trabajo, haciendo barrera a las afectaciones como el agotamiento físico y desánimo (Vizoso, 2022).

En relación a lograr los efectos deseados en la organización, la clave para alcanzar este objetivo radica en la interferencia de una dirección ejercida por un líder, mismo que a través de su influencia motivacional logra que los equipos de trabajo definan el éxito organizacional en un escenario favorable y eviten el fracaso. La consecución de esta meta está estrechamente vinculada al ambiente laboral en el que operan los integrantes, ya que, la eficiencia depende de entornos

donde prevalezca la sinergia laboral, el compromiso voluntario y la satisfacción como factores clave (Portalanza & Serrano, 2014). Además, según Gavilanes y otros (2020) un elemento importante a destacar para obtener el máximo beneficio de cada miembro de un grupo es la armonía en general.

El papel de las emociones en el liderazgo de los colaboradores ha adquirido importancia a lo largo del tiempo. Según investigaciones, estas no son aisladas, sino que son contagiosas y cognitivas en la interacción social (Barbosa, 2013; Cortés, 2017; Torres & Matviuk, 2012). En consecuencia, las experiencias se describen desde el punto de vista de lo que se siente, y esto también afecta a las decisiones que se toman, incluyendo en el ámbito laboral.

La IE se origina en el estado emocional personal e inclusive tiene una derivación en los demás. En esta virtud, es importante reconocer la relevancia de las emociones en los líderes, pues, son los principales actores en el establecimiento de metas y son responsables de influir; su capacidad de establecer confianza y motivación son clave para una gestión eficaz.

Del mismo modo, las emociones desempeñan un papel fundamental en mantener el equilibrio de las organizaciones. El otorgamiento de relevancia al factor emocional en los lugares de trabajo, a través de prácticas de buenos comportamientos, respeto y cordialidad, permite mejorar los lazos laborales y concebir un mayor agrado por pertenecer a esos grupos fortaleciendo el ambiente con agentes positivos (Menacho y otros, 2022). Por lo tanto, la relación entre el líder y colaboradores influye en la percepción del clima de trabajo (Cortés, 2017).

Por lo antes expuesto, esta investigación tiene como objetivo estudiar la relación que existe entre la inteligencia emocional del líder y su impacto en el clima organizacional. Para el efecto, se conceptualizan la inteligencia emocional, el liderazgo y el clima organizacional, se revisan diferentes conceptos y enfoques relacionados con estos constructos y a través del análisis de estudios previos se explora el nexo entre las variables antes mencionadas y sus efectos.

Para lograr el objetivo de la investigación se realizó una búsqueda detallada en las bases de datos científicas EBSCOhost, Scopus y Web of Science tomando en cuenta los siguientes criterios de inclusión: Inteligencia Emocional, Liderazgo, Clima Organizacional y Laboral. Se obtuvieron como resultado 3 804 documentos de los cuales se tomaron en cuenta aquellos artículos científicos del área de ciencias sociales, psicología, negocios, gestión y contabilidad, cuyos estudios se realizaron en los últimos 5 años limitándolos al lenguaje español, sin embargo, para las definiciones de estos apartados se incluyeron artículos más antiguos debido a la evolución que han ido registrando estos conceptos. De la selección se analizó el resumen y se determinó que 7 aportarían al objetivo del estudio.

2. Conceptos de la Inteligencia Emocional

Espina y otros (2022) aluden que antes de existir la expresión de inteligencia emocional primeramente fue conocida como inteligencia social en el año 1 920 por el psicólogo Edward Thorndike, mientras en el año en 1 990 los psicólogos Peter Salovey y John Mayer,

de origen norteamericano la concretaron como tal, pero ya desde el año 1995 se popularizó por la introducción del libro *La Inteligencia Emocional* perteneciente al investigador Daniel Góleman quien también es psicólogo y en cierto modo todos coinciden en asociarla al control y accionar de los sentimientos sobre circunstancias internas o externas de la corriente laboral, desde el propio individuo y de los que rodean el medio.

Según Pérez y otros (2018, pág.77) la inteligencia emocional es: “la capacidad de detectar, valorar y distinguir las emociones de la propia persona y de los demás, entenderlas, ser capaz de autorregular las emociones positivas y negativas de uno mismo y de los demás”. Por otro lado, López y Martínez (2014) en la definición de la IE según Goleman (1995) la indica como automotivación, el control de conductas, la persistencia a pesar de las derrotas, manejo del estado anímico, para que, no interfieran con el raciocinio del ser humano.

Por su parte, Velázquez & Sonda (2021) desde el enfoque de Mayer, Caruso y Salovey lo explican como una capacidad individual relacionada con experiencias emocionales que ayudan a comprender y sobrellevar emociones propias y ajenas. Además, Shkoler & Tziner (2017) exponen la inteligencia como la capacidad general del actuar individual con acciones razonables en el entorno, para él la inteligencia además de medir el coeficiente intelectual estima la motivación y emociones.

De acuerdo con el punto de vista de Bar-On (1999) la IE es una aglomeración de habilidades, competencias y capacidades independientes de la capacidad intelectual que interceden en el bienestar psicológico de la persona para lograr las metas trazadas. En el modelo multifactorial al ligarla con la inteligencia social plantea componentes claves como: 1) inteligencia interpersonal es la que parte de la comprensión emocional social, 2) inteligencia intrapersonal es el conocimiento de emociones autónomas y cómo las expresamos, 3) manejo de estrés es el control de los efectos que estas generan, 4) adaptabilidad es reinventarse con el fin de superar inconvenientes intrapersonales o ajenos, y 5) humor general como aptitud consecuente auto motivadora y afectiva (Conejero y otros, 2022).

Así mismo, para Conejero y otros (2022) la IE es una herramienta de éxito laboral para los líderes cuya función es crear un efecto positivo en el quehacer de su equipo de trabajo, porque, las emociones se contagian de unos a otros, dicho de otra manera, señala la coyuntura positiva de la IE con el rendimiento de los colaboradores. En términos generales la IE atribuida a la psicología personal, repercute en significancia y beneficios sobre el comportamiento y relaciones sociales como por ejemplo: estímulos de aporte para conseguir logros, inserción a empleos, resolución de conflictos, control en cuadros de fatiga y estrés laboral (Galindo y otros, 2022; Pérez y otros, 2022).

Por estos motivos, Cortés (2017) considera imprescindible la integración de líderes con dominio emocional, ya que, tienen la aptitud y potencial para crear organizaciones perpetuas saludables, porque, con su percepción gestiona en él y en sus trabajadores un comportamiento adecuado alentándolos en el desarrollo de las actividades hasta consolidar los propósitos de la

organización, el cual se refleja en un clima de trabajo amistoso eficazmente dirigido enmarcado en las reglas de la ética y moral.

3. Importancia de la IE del Líder

El liderazgo es un constructo de alteración indefinida pero posee definiciones como aspecto trascendental en la evolución de la sociedad y de las organizaciones, según el nivel de desempeño empleado promueve el desarrollo personal y profesional, facilitando una dinámica organizacional positiva – productiva con bajos índices de rotación de personal y una cultura de trabajo sinérgica apegada a la colaboración, en definitiva se trata de las acciones implementadas por el colectivo para el adecuado funcionamiento como fruto de la interacción social (Chiquillo y otros; 2023; Montañez, 2022). Según Villa (2020), considerando la existencia de entornos ambiguos y de incertidumbre, la implementación del liderazgo es una competencia clave. Por este motivo, Serrano & Portalanza (2014) manifiestan que actualmente los líderes son creadores de cambio, porque, se encuentran con nuevos retos en las estructuras sociales.

Es así que, para Rueda y otros (2022) un líder es una persona que posee habilidades y conocimientos cuya finalidad es ejercer influencia sobre su equipo de trabajo para la conquista de objetivos. Sumado a ello, a raíz de las alteraciones a nivel organizacional, es preciso integrar colaboradores con IE y más importante aún líderes que operen de esta manera, con la facilidad de adaptarse para afrontar las corrientes de cambio en búsqueda de afrontar los problemas que se presenten en la dinámica interna o externa de las empresas. Esto ya que, la IE en el Líder permite adecuar los desafíos para encontrar soluciones efectivas y enlazarlos al compromiso mediante altos estándares de desempeño, en donde, estas acciones impulsan al equipo a seguir el patrón de comportamiento para replicarlo y alcanzar el éxito (Barbosa, 2013).

En este sentido, Díaz & Chávarry (2022) indican que en el entorno laboral, gracias al manejo intencional de las emociones del líder como una herramienta estratégica, ejerce un determinado comportamiento en los colaboradores, orientado a conseguir los mejores resultados, porque, están motivados e inclusive provee efectos saludables en el clima laboral. Es así que, Barbosa (2013) precisa que los equipos de trabajo inteligentes emocionalmente son más eficientes y logran desempeños mayores a diferencia de los que no poseen este distintivo, por lo tanto, el coeficiente emocional del líder contribuye en el 80% al desempeño eficiente y el coeficiente intelectual aporta con el 20%.

A raíz de lo expuesto, la IE en el liderazgo es facilitadora del progreso, canalizando el bienestar social y personal al dictaminar eficientemente las gestiones para el desenvolvimiento sobre los procesos y estructuras que se derivan de los órganos colegiados (Gavilanes y otros 2020). De esto se desprende que, la IE en el líder con respecto a sus compañeros de equipo, media sobre la cooperación y el compromiso para con la organización, en el establecimiento de las acciones que se promueven para construir las relaciones, y en la conciencia social (Velázquez & Sonda, 2021).

Entre los atributos primordiales que deben poseer los líderes para alcanzar las metas instauradas con su dominio motivacional tanto en el quehacer propio y de los demás miembros que los rodean se enlistan: a) la visión b) amor a la actividad c) el coraje y el valor d) la gran capacidad de comunicación e) la capacidad para identificar oportunidades y vencer el temor a los errores f) la energía g) mejora continua h) desempeño en equipos de trabajo i) solución de conflictos j) flexibles al cambio k) competitivos (Alfonso y otros, 1999; Rueda y otros 2022).

Así también se describen componentes sustanciales basado en las empresas multiculturales de hoy en día, como las habilidades de coach y la nombrada empatía, refiriéndose al líder como un ser receptivo, flexible al cambio, preparado para entender emociones impersonales y capaz de exponer las propias (Catalá, 2023). Ahora bien a más de las indicadas, el líder del siglo XXI debe integrar en su quehacer diario cualidades ambidiestras, como una ventaja competitiva sobre quienes no la poseen, para sondear y aprovechar la mejor versión de sus dirigidos orientándoles a la culminación de logros (Rueda y otros 2022).

Con base a lo expuesto, los líderes son la principal fuerza para mantener un ambiente organizacional óptimo con tendencias de crecimiento, aglutinando el trabajo sobre las capacidades de los miembros que la constituyen con: versatilidad, creatividad, innovación y pro actividad. (Boy y otros 2022).

4. Definiciones del Clima Organizacional

A lo largo del tiempo las definiciones del Clima Organizacional (CO) se han ido puliendo desde los enfoques de la psicología industrial y comportamiento organizacional. Ya en el año 1 968 se lo establece como una variable cuantitativa al analizarlo como el resultado del comportamiento de los subordinados para con ellos mismos y sus exigencias laborales (Serraro & Portalanza, 2014).

Licandro (2022) sustenta el CO como un elemento influenciado por las políticas de recursos humanos y la conducta de los empleados, pues, el comportamiento está vinculado a cómo deben actuar en determinadas situaciones en conformidad a lo que está permitido en los trabajos, incluso lo entiende como una ayuda en la comprensión de los rasgos que motivan el comportamiento en los trabajos. Además, el clima organizacional es un detonante que permite establecer el ausentismo, la productividad, manejo de cambios y los costos de la organización, esto crea una coyuntura entre el talento humano y los sistemas organizativos, en este sentido, al hablar de la productividad del empleado dependerá de las dificultades o facilidades que encuentre en el clima laboral, por este motivo, la medición está sujeta a la forma en que es percibida por los miembros de la organización (Serraro & Portalanza, 2014).

También para Hernández y otros (2021) las condiciones óptimas de trabajo propiciadas del clima organizacional arrojan resultados favorables en las organizaciones, lo que se refleja en trabajadores comprometidos con bienestar y satisfacción laboral, consecuencias que van a depender del estilo de dirección asumida por los líderes, entre los beneficios arraigados a las características destacan la retroalimentación e inserción de cambios planificados, a efectos de superar crisis internas en el proceder de los integrantes en un entorno. Así pues, la afluencia

positiva del líder sobre las conductas que se practican y los estímulos que genere en sus dirigidos, potencia la satisfacción y armonía en los puestos de trabajo (Chiang y otros 2021).

Por su parte, Chirio y otros (2022) señalan el instrumento de medición del clima laboral con la aplicación de las encuestas, contemplando escalas de medición psicológica en las que sobresalen las encuestas propias, seguida de la escala de clima social laboral y finalmente la escala de clima laboral como las más relevantes, en cada caso vinculadas a diferentes dimensiones como por ejemplo: sentido de pertenencia, aspectos físicos, condiciones laborales, factores de la empresa, comunicación entre otros.

5. Impacto de la Inteligencia Emocional del Líder en el Clima

Díaz & Chávarry (2022) estudió la inteligencia emocional y el desempeño laboral de funcionarios públicos y encontró que la IE mejora el clima de trabajo, ya que, inhibe conductas inadecuadas entre el líder y los colaboradores, originado interacciones saludables de motivación y dirección eficaz con altos estándares de rendimiento, sin estrés y agotamiento laboral. Durante el mismo año, en otro estudio se identificó a la IE como la variable personal más sustancial que influye en el desempeño del liderazgo auténtico para la mediación y moderación, porque, mediante esta se reconoce la capacidad de trabajo en equipo y la satisfacción laboral de las personas a su cargo (Conejero, 2022).

Por otra parte, Velázquez & Sonda (2021) en su revisión comprobaron que, la IE aplicada desde el líder en las dinámicas de grupos de trabajo proporcionan un hilo de impactos en beneficio de los negocios turísticos, pues, a través del proceder de quienes regentan este tipo de organizaciones emplean vínculos estrechos con los clientes internos y externos, comprendiendo lo que las partes esperan cuándo entregan y reciben el servicio en cuanto a aspectos económicos y ambientales. De igual manera, Polo y otros (2014) hallaron que, las percepciones emocionales del líder empático para con los equipos de trabajo en los procesos de desarrollo en las ventas de los entornos organizacionales, guardan correlación entre el rendimiento empresarial y las condiciones de trabajo para promover la creación de valor en los clientes, por intermedio del comportamiento y obtención de resultados traducidos en productividad.

Según Cortés (2017) en su estudio de cómo utilizar la inteligencia emocional en la gestión de los colaboradores confirmó que, los líderes con capacidad de transmitir emociones afianzan la cohesión de esfuerzos para cumplir metas comunes, persuaden armoniosamente, optimizan las condiciones en las que se desarrolla un trabajo, incrementan los índices de desempeño y satisfacción laboral. Chiang y otros (2021) encuentran a la última como símil de conformidad sobre las tareas ejecutadas en un entorno, es decir, la reacción generada por las obligaciones adquiridas para el acato.

Se demostró que insertando la IE en la conducta del líder marca la diferencia en sobre medida de uno ineficiente, puesto que, al entender lo que aqueja a su equipo implementa acciones que favorecen un entorno de trabajo sano con rendimiento efectivo, gracias a la gestión coherente y racional de emociones empleados frente la presencia de altercados y fracasos, fruto de la

interacción de los subordinados que conforman una esfera laboral con su diversidad de criterios y actitudes (Lotito, 2021).

La revisión de literatura expuesta ha permitido conceptualizar y caracterizar la inteligencia emocional y el clima organizacional, los estudios realizados se han dado en estructuras sociales de diferentes sectores y actividades tales como en la docencia, la salud, PYMES, negocios de ventas y turismo a nivel de Europa y Latinoamérica.

6. Conclusiones

Diversos autores han catalogado a la IE como una capacidad de control sobre el comportamiento de las reacciones propias y extrañas, ante resultados favorables y desfavorables presentados en un entorno (Galindo y otros, 2022; López y Martínez, 2014; Pérez y otros, 2018). Por este motivo Rueda y otros (2022); Velázquez & Sonda (2021) destacan que el líder con esta característica difunde el bienestar organizacional, pues, además de auto entenderse entiende a los demás y promueve el trabajo en equipo, en donde, los integrantes afianzan los lazos de compromiso a favor de la organización.

Se pudo observar que la adhesión de la IE en el líder ejerce influencia en el CO construyendo ambientes de trabajo amigables, porque, toman en cuenta las condiciones en las que se desenvuelven los subordinados, sus desacuerdos e incomodidades para buscar soluciones y ausentar impases (Barbosa, 2013).

Finalmente del estudio se desprende que existe una correlación de la IE del líder con respecto a los efectos que proporciona en el CO, ya que, un mayor dominio del comportamiento personal así como el de las reacciones de los colaboradores sobre la diversidad de estímulos, marcan la diferencia para ser el móvil que conduce a beneficios como: 1. Mejora el rendimiento, 2. Reduce el estrés, 3. Resuelve conflictos, 4. Da soluciones consensuadas, 5. Mejora la productividad 6. Fortalece el compromiso, 7. Proporciona sentido de pertenencia, 8. Contribuye a la satisfacción laboral, 9. Mejora la comprensión, 10. Concede valor individual y colectivo (Barbosa, 2013; Chiang y otros, 2021; Conejero, 2022; Cortés, 2017; Díaz & Chávarry, 2022; Galindo y otros, 2022). En definitiva acudir a con este modelo de Liderazgo que incluye a la IE como protagonista fomentan alcanzar el éxito profesional y personal.

Estos hallazgos resaltan la importancia de desarrollar y fortalecer la inteligencia emocional en el ámbito del liderazgo para el impulso de ambientes interactivos saludables armoniosos, combinando habilidades blandas y duras, no obstante, es preciso resaltar que, si la IE forma parte de todos los dirigidos los resultados serán más evidentes, porque, los esfuerzos de los individuos de las empresas se aunarán en la línea del progreso, a pesar de las cambios vertiginosos resultantes del paso del tiempo que aquejen nuevas formas de comportamientos.

Referencias

- Alfonso, I., Alvero, Y., & Tillán, S. (1999). Liderazgo: Un Concepto que Perdura. *ACIMED*, 7(2), 132-135. <http://eprints.rclis.org/5278/1/aci08299.pdf>
- Barbosa, L. (2013). Liderazgo e Inteligencia Laboral en Personas que Desempeñan Jefaturas en Empresas de Bogotá. *Revista Universidad & Empresa*, 15(25), 87-106. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2875/2348>
- Boy, A., Espinoza, A., Olmos, D., & Carlos, J. (2022). Percepción del Liderazgo en Organizaciones Públicas en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1462-1473. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.11>
- Catalá, A. (2023). Comunicación Intercultural y Sensibilidad Empática en el Liderazgo Empresarial. *Revista Círculo de la Lingüística Aplicada a la Comunicación*, 2023, 165-178. <https://doi.org/10.5209/clac.84563>
- Chiang, M., Hidalgo, J., & Gómez, N. (2021). Efecto de la Satisfacción Laboral y la Confianza sobre el Clima Organizacional, mediante Ecuaciones Estructurales. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 347-362. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Chiquillo, J., Amaya, N., & Curiel, R. (2023). Liderazgo y Clima Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*(103), 1295-1311. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>
- Chirio, D., Basauri, M., & Colonia, A. (2022). Medición del Clima Laboral: Una Propuesta de Evaluación para el Psicólogo Profesional en el Área Industrial-Organizacional. *Revista Avances en Psicología*, 30(1), 1-14. <https://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/2520>
- Conejero, J., López, I., & Hidalgo, V. (2022). ¿Qué Convierte A Una Persona En Líder? El Papel de la Inteligencia Emocional, la Capacidad de Trabajo en Equipo y la Satisfacción Laboral en el Liderazgo Auténtico. *Revista Psychology, Society & Education*, 14(1), 1-11. <https://doi.org/10.21071/psy.v14i1.14187>
- Cortés, J. (2017). Liderazgo Emocional: Cómo Utilizar la Inteligencia Emocional en la Gestión de los Colaboradores. *Memorias*, 15(28), 1-28. https://www.researchgate.net/publication/334602310_Liderazgo_emocional_como_utilizar_la_inteligencia_emocional_en_la_gestion_de_los_colaboradores
- Detlev, H., & González, S. (2014). Elementos Para un Concepto Sociológico de innovación. *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*(29), 67-88. <https://doi.org/10.5944/empiria.29.2014.12942>
- Díaz, E., & Chávarry, P. (2022). Inteligencia Emocional como Herramienta Eficaz Para la Mejora del Desempeño Laboral en los Funcionarios Públicos: Una Revisión. *Apuntes Universitarios*, 12(2), 97-113. <https://doi.org/10.17162/au.v12i2.1035>
- Espina, L., Guerrero, J., & Ríos, D. (2022). Inteligencia Emocional en el Liderazgo: Análisis de la Actividad Científica y Agenda de Investigación Futura. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), 1401-1419. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.42>

- Galindo, H., Saíenz, M., & Lozada, D. (2022). La Inteligencia Emocional en el Desarrollo de Estilos de Resolución de Conflictos en Futuros Educadores. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 25(3), 141-157. <https://doi.org/10.6018/reifop.528721>
- Gavilanes, C., Llumigano, M., Alvarado, E., & Chávez, G. (2020). Formación de Competencias desde la Inteligencia Emocional. *Revista Dilemas Contemporáneos*, (3), 1-16. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v35i1.2224>
- Hernández, T., Duana, D., & Polo, S. (2021). Clima Organizacional y Liderazgo en un Instituto de Salud Pública Mexicano. *Revista Salud Pública*, 47(2), 1-19. <https://revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/2252/1700>
- Licandro, O. (2022). Satisfacción Laboral y Clima Organizacional como Mediadores en la Relación entre Responsabilidad Social Interna y Compromiso Organizacional. *Revista Estudios de Administración*, 29(2), 59-78. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67639>
- López, L., González, J., & Blandón, A. (2018). Trabajo Emocional: Conceptos y Características. *Revista Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 18(35), 103-114. <https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2018.2/a08>
- López, R., & Martínez, Á. (2014). Inteligencia Emocional y "la Ventana del Líder" en los Directivos Turísticos. *Revista Ingeniería Industrial*, 35(2), 229-239. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433597010.pdf>
- Lotito, F. (2022). Liderazgo e Inteligencia Emocional: Las Emociones como parte Relevante del Negocio. *Revista Academia y Negocios*, 8(1), 71-86. <https://www.redalyc.org/journal/5608/560869828007/>
- Menacho, I., Jaramillo, D., Pérez, R., & Rivera, J. (2022). Influencia de la Inteligencia Emocional en el Clima Institucional en Docentes de Educación Básica Regular en Épocas de Covid-19. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 41(1), 50-55. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6371232>
- Montañez, A., Palumbo, G., Ramos, R., & Ramos, P. (2022). Estilos de Liderazgo en Organizaciones Educativas: Aproximaciones Teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170-182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Moral, R., & Pérez, C. (2022). Inteligencia Emocional y Ansiedad en Tiempos de Pandemia: Un Estudio sobre sus Relaciones en Jóvenes Adultos. *Revista Ansiedad y Estrés*, 22(2), 122-130. <https://doi.org/10.5093/anyes2022a14>
- Pérez, K., Pedraza, L., & Vilorio, J. (2022). Inteligencia Emocional y Compromiso Laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1140-1150. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.181>
- Pérez, M., Simón, M., Morelo, M., Barragán, A., Martos, Á., & Gázquez, J. (2018). Inteligencia Emocional y Empatía como Predictores de la Autoeficacia en Técnicos Auxiliares de Enfermería. *Revista Iberoamericana de Psicología y Salud*, 09(2), 75-83. <http://doi.org/10.23923/j.rips.2018.02.016>
- Polo, J., Zambrano, M., Muñoz, A., & Velilla, J. (2014). Inteligencia Emocional y Percepción de las Emociones Básicas como un Probable Factor Contribuyente al Mejoramiento del

- Rendimiento en las Ventas: Una Investigación teórica*. *Revista Universitas Psicológica*, 15(2), 73-86. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-2.iepe>
- Portalanza, A., & Serrano, B. (2014). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional. *Revista Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. <https://core.ac.uk/download/pdf/82538112.pdf>
- Rueda, M., Sigala, L., Zapata, G., & Armas, W. (2022). El Liderazo Como Componente de las Capacidades Dinámicas de las Organizaciones. *Revista Pesamimoto&Gestión* (52), 1-25. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/15158>
- Shkoler, O., & Tziner, A. (2017). El Papel Medidor y Moderador del Burnout y la Inteligencia Emocional en la Relación entre la Justicia Organizacional y el mal Comportamiento en el Trabajo. *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33, 157-164. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2017.05.002>
- Torres, R., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia Emocional y Prácticas del Liderazgo en las Organizaciones Colombianas. *Revista Cuadernos de Administración*, 28(47), 89-102. <https://doi.org/10.25100/cdea.v28i47.76>
- Velázquez, C., & Sonda de la Rosa, R. (2021). Desarrollo Sostenible en los Negocios Turísticos desde la óptica de la Inteligencia Emocional. *Revista Universidad del Caribe*, 28(1), 61-80. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.58614>
- Vizoso, C. (2022). Inteligencia Emocional y Compromiso Laboral en el Profesorado: Revisión de la Literatura. *Revista Currículum y Formación del Profesorado*, 26(3), 395-414. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v26i3.21451>