

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.2990>

## Inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones

Emotional intelligence and leadership in organizations

**Nelly Germania Salguero Barba**

[nelly.salguero@utc.edu.ec](mailto:nelly.salguero@utc.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-8866-4121>

Universidad Técnica de Cotopaxi

Latacunga – Ecuador

**Christian Paúl García Salguero**

[crispagasss@gmail.com](mailto:crispagasss@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-3852-4750>

Universidad Técnica de Cotopaxi

Latacunga – Ecuador

Artículo recibido: 31 de octubre de 2024. Aceptado para publicación: 15 de noviembre de 2024.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### Resumen

La inteligencia emocional en el liderazgo se ha convertido en un pilar esencial para el éxito organizacional en el entorno dinámico y a menudo desafiante de las empresas modernas al considerar las habilidades emocionales como componentes clave, los líderes son capaces de manejar mejor las relaciones interpersonales, facilitar la comunicación efectiva, y fomentar un ambiente de trabajo positivo. El objetivo de la investigación es evaluar cómo la inteligencia emocional influye en las prácticas de liderazgo dentro de las organizaciones y determinar su impacto en la eficacia organizacional. Se empleó un enfoque cualitativo para explorar las percepciones y experiencias de los líderes en diversas organizaciones. Se realizaron estudios de caso múltiples para obtener una comprensión profunda de la relación entre inteligencia emocional y liderazgo. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas como principal herramienta de recolección de datos. Los participantes incluyeron a 30 líderes de diferentes niveles jerárquicos en empresas del sector servicios. Los resultados indican que los líderes con altos niveles de inteligencia emocional tienden a ser más efectivos en la gestión de equipos, la resolución de conflictos y la motivación del personal. Además, se observó una correlación positiva entre la inteligencia emocional del líder y el clima organizacional percibido por los colaboradores.


*Palabras clave:* inteligencia emocional, liderazgo, comunicación efectiva, motivación personal

### Abstract

Emotional intelligence in leadership has become an essential pillar for organizational success in the dynamic and often challenging environment of modern business. By considering emotional skills as key components, leaders are able to better manage interpersonal relationships, facilitate effective communication, and foster a positive work environment. The objective of the research is to assess how emotional intelligence influences leadership practices within organizations and to determine its impact on organizational effectiveness. A qualitative approach was used to explore the perceptions and experiences of leaders in diverse organizations. Multiple case studies were conducted to gain an in-depth understanding of the relationship between emotional intelligence and leadership. Semi-structured interviewing was used as the primary data collection tool. Participants included 30 leaders at different hierarchical levels in service sector companies. The results indicate that leaders with high

levels of emotional intelligence tend to be more effective in team management, conflict resolution and staff motivation. In addition, a positive correlation was observed between the leader's emotional intelligence and the organizational climate perceived by employees.

*Keywords:* emotional intelligence, leadership, effective communication, personal motivation

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Salguero Barba, N. G., & García Salguero, C. P. (2024). Inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (6), 44 – 53. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.2990>

## **INTRODUCCIÓN**

En el complejo escenario empresarial, el liderazgo transcurre más allá de la gestión de recursos o la toma de decisiones estratégicas; exige una comprensión profunda de las dinámicas humanas y emocionales que motivan a los equipos. La inteligencia emocional, concepto popularizado por Daniel Goleman en la década de 1990, se ha revelado como un pilar fundamental para los líderes efectivos. Esta capacidad para reconocer, entender y manejar las propias emociones y las de los demás no solo mejora la atmósfera laboral, sino que también impulsa la productividad y fomenta un ambiente de trabajo saludable, mejorando la motivación del equipo de trabajo, potenciando la capacidad de adaptación y respuesta a los cambios, por ende, la integración de la inteligencia emocional en las prácticas de liderazgo es crucial para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones, permitiendo una gestión más humana y efectiva en la consecución de objetivos.

Por su parte De La Torre (2012) sostiene que el control eficaz de las emociones por parte de una persona facilita una mejor gestión de la presión, influye positivamente en la toma de decisiones, y aumenta la creatividad y habilidades analíticas. Esto se debe a que la ansiedad y otras emociones no interfieren en el proceso cognitivo. Asimismo, argumenta que las oportunidades más significativas de crecimiento profesional suelen surgir a partir de una adecuada gestión de las relaciones interpersonales más que de las habilidades técnicas o capacidades específicas para desempeñar un trabajo, ya que, a menudo, muchas personas poseen habilidades similares, pero la capacidad de interacción puede marcar una diferencia crucial. Esta diferencia, según De La Torre, es clave para el éxito de las organizaciones.

En este mismo orden de ideas Tay (2012) explica que, en el contexto organizacional, la inteligencia emocional colectiva de una empresa se basa en cómo se interrelacionan sus integrantes. Esta depende de varios factores como el nivel de madurez de los miembros, el avance de su capital intelectual y su rendimiento general (p. 74).

En este sentido Schutte et al. (2001) proponen que las personas con un alto nivel de inteligencia emocional (IE) utilizan sus capacidades para entender y regular sus emociones, lo que les permite manejar mejor las amenazas situacionales. Teóricamente, estas personas tendrían una mayor habilidad para mantener un estado de ánimo positivo cuando es necesario, así como para restaurar su estado de ánimo después de enfrentarse a eventos adversos. Esta competencia emocional podría, a su vez, ayudarles a sostener niveles elevados de autoestima y una percepción más alta de su propio valor.

Según Goleman (2002), puede potenciarse la inteligencia emocional mediante un proceso de coaching porque la presencia del coach ayuda a tomar conciencia emocional de uno mismo (actúa como espejo) y facilita la empatía.

Goleman popularizó el concepto de inteligencia emocional y argumentó que la habilidad de manejar nuestras propias emociones y las de los demás es crucial para el éxito en el liderazgo. Propuso cinco componentes clave: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Goleman y colaboradores (2018) destacan que, en las organizaciones contemporáneas, la responsabilidad emocional es fundamental para fomentar estilos de liderazgo que contribuyan al alto rendimiento organizacional. Este aspecto es crucial en todos los niveles del proceso de liderazgo.

### **Autoconciencia**

La autoconciencia es la capacidad de reconocer y entender sus propias emociones y cómo afectan sus pensamientos y comportamientos. Incluye la habilidad de evaluar sus fortalezas y debilidades de manera realista y con una perspectiva objetiva. Una buena autoconciencia permite a los individuos

entender cómo sus emociones pueden influir en situaciones y en otros, y cómo su comportamiento puede ser percibido.

### **Autorregulación**

Autorregulación se refiere a la habilidad de controlar o redirigir impulsos y estados emocionales disruptivos, y la propensión a pensar antes de actuar. Incluye la habilidad para manejar situaciones estresantes con calma y efectividad, manteniendo un enfoque constructivo incluso en la adversidad. La autorregulación también implica la capacidad de adaptarse a cambios inesperados y la habilidad de mantener la integridad y la consistencia en principios.

### **Motivación**

La motivación en el contexto de la inteligencia emocional es una pasión interna para perseguir metas con energía y persistencia. Se caracteriza por un fuerte impulso para lograr, optimismo incluso frente al fracaso, y un compromiso con el trabajo más allá de las ganancias monetarias o el estatus. Esta motivación se origina en la satisfacción personal y el deseo de realizar el trabajo o la tarea lo mejor posible.

### **Empatía**

La empatía es la capacidad de entender las emociones de los demás y tratar a las personas según sus estados emocionales. Esto incluye la habilidad para escuchar efectivamente y percibir las necesidades y preocupaciones de los demás detrás de sus palabras. Los líderes empáticos son más efectivos en la gestión de equipos, pues pueden mediar en conflictos y promover un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo.

### **Habilidades sociales**

Las habilidades sociales en inteligencia emocional se refieren a la capacidad de manejar relaciones y construir redes, y la habilidad de encontrar puntos comunes y construir rapport. Esto incluye competencias como la comunicación efectiva, el liderazgo persuasivo, la gestión de conflictos, la colaboración y la cooperación. Las personas con fuertes habilidades sociales son más capaces de influir en los demás y de manejar las dinámicas sociales complejas de manera efectiva.

La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer, entender y manejar nuestras propias emociones y las de los demás de manera efectiva. Este conjunto de habilidades ofrece numerosos beneficios en diversos aspectos de la vida:

**Mejora las relaciones interpersonales:** Al entender y manejar mejor tus emociones y las de los demás, puedes construir relaciones más fuertes y empáticas. Esto es crucial tanto en entornos personales como profesionales.

**Reducción del estrés:** Al ser capaces de regular tus emociones, puedes manejar mejor el estrés y la ansiedad. Esto te ayuda a mantener la calma y la claridad en situaciones de alta presión.

**Toma de decisiones:** La inteligencia emocional permite una mejor evaluación de las situaciones, ayudando a tomar decisiones más racionales y menos impulsivas, considerando tanto la lógica como los sentimientos propios y de otros.

**Autoconocimiento y automejora:** Al ser consciente de sus emociones y cómo influyen en su comportamiento, pueden trabajar activamente para mejorar aspectos de su personalidad y su comportamiento que pueden estar limitando su potencial.

**Facilita la comunicación efectiva:** La inteligencia emocional permite a los individuos interpretar y responder a los mensajes emocionales de manera apropiada. Esto mejora la comunicación dentro de la organización, reduciendo malentendidos y fomentando un diálogo abierto y honesto.

**Optimización del trabajo en equipo:** Al comprender y manejar las emociones, los empleados pueden colaborar más eficazmente. La inteligencia emocional contribuye a crear un ambiente de respeto mutuo y comprensión, elementos esenciales para el éxito del trabajo en equipo.

**Prevención y manejo de conflictos:** Los individuos con alta inteligencia emocional son capaces de anticipar y manejar conflictos de manera efectiva, evitando que escale y resolviéndolo de manera constructiva, lo cual es crucial para mantener un ambiente laboral saludable.

**Mejora de la resiliencia organizacional:** La capacidad de manejar y recuperarse de las adversidades es significativamente mejorada por la inteligencia emocional. Las organizaciones con empleados emocionalmente inteligentes pueden adaptarse más rápidamente a los cambios y enfrentar desafíos de manera efectiva.

**Éxito académico y profesional:** Diversos estudios han encontrado que la inteligencia emocional puede ser un predictor de éxito en la escuela y en el trabajo, tan importante como el coeficiente intelectual.

### Liderazgo en organizaciones

Los líderes con alta inteligencia emocional pueden identificar las necesidades emocionales de sus colaboradores, responder a sus preocupaciones con empatía y construir relaciones de confianza duraderas. Esta habilidad se traduce en una mayor lealtad y compromiso por parte de los empleados. Además, la capacidad de manejar conflictos emocionales, una competencia clave del liderazgo emocionalmente inteligente, permite una resolución de problemas más efectiva y una innovación continua.

Chen (2019) señala que es crucial para los líderes entender e impactar las emociones de sus seguidores para asegurarse de que comprendan la importancia de los problemas que enfrentan. Los líderes que poseen una elevada inteligencia emocional son hábiles en la gestión emocional y pueden transmitir estas habilidades a sus seguidores.

El liderazgo es uno de los tópicos más explorados y debatidos dentro de las ciencias de la gestión. Existen diversos enfoques para analizar y entender su relevancia. Jacobs y Jacques (1987) conceptualizan el liderazgo como el proceso de proporcionar una dirección significativa a los esfuerzos colectivos, orientándose hacia la realización de un objetivo. Por otro lado, Yukl Gary (2002) lo describe como el proceso mediante el cual se influye en las personas para que entiendan y acepten las tareas que deben realizar y cómo deben ejecutarlas de manera efectiva, facilitando así los esfuerzos grupales hacia metas comunes. Dilts Robert (2002) agrega que el liderazgo implica la habilidad de influir en otros para alcanzar un objetivo determinado, creando un entorno al que las personas desean pertenecer.

**Desarrollo del liderazgo:** Los líderes con alta inteligencia emocional son capaces de motivar a su equipo, manejar conflictos de manera constructiva y crear un ambiente de trabajo positivo, lo que puede aumentar la productividad y la satisfacción laboral.

**Establecimiento de una visión estratégica:** Los líderes efectivos proporcionan una dirección clara y visionaria, movilizándolo a la organización hacia metas comunes. Este liderazgo visionario es esencial para pilotar la organización a través de paisajes competitivos y en constante cambio.

**Cultura organizacional positiva:** Los líderes modelan y transmiten los valores de la organización. Su comportamiento y ética influyen profundamente en la cultura organizacional, afectando desde la moral hasta los procesos operativos.

**Empoderamiento y desarrollo del personal:** A través del liderazgo transformacional, los líderes no sólo guían, sino que también empoderan a sus empleados, fomentando el desarrollo personal y profesional. Esto es vital para el crecimiento sostenido de la organización y la retención de talento.

**Adaptabilidad y gestión del cambio:** En tiempos de incertidumbre, los líderes son los navegantes. Su capacidad para adaptarse y liderar el cambio es crucial para la supervivencia y prosperidad de la organización.

### **Sinergia entre inteligencia emocional y liderazgo**

La combinación de inteligencia emocional y liderazgo efectivo crea un poderoso multiplicador de fuerzas en las organizaciones. Los líderes con alta inteligencia emocional no solo gestionan mejor a las personas y los procesos, sino que también inspiran mayor lealtad y compromiso. Esta sinergia promueve una organización que no solo es funcional sino también adaptativa, innovadora y resiliente.

Dimitriadis y Psychogios (2023) señalan que históricamente, la ciencia ha valorado exclusivamente los procesos cognitivos y ha visto con escepticismo a las emociones, considerándolas como un obstáculo para tomar decisiones adecuadas.

### **METODOLOGÍA**

La metodología empleada en este estudio se basó en un enfoque cualitativo, diseñado para explorar de manera exhaustiva las percepciones y experiencias personales de los líderes respecto a la inteligencia emocional en contextos de liderazgo. La investigación se centró específicamente en líderes operando dentro del sector de servicios, un ámbito donde las dinámicas interpersonales y la gestión emocional son particularmente relevantes debido al contacto directo y constante con clientes y empleados.

Para lograr una comprensión profunda y matizada de la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo efectivo, se optó por una metodología de estudios de caso múltiples. Este enfoque permitió examinar en detalle y comparar las experiencias individuales y colectivas de los líderes en distintas organizaciones, facilitando así una visión comprensiva y comparativa.

En cuanto a la recolección de datos, se utilizaron entrevistas semiestructuradas, lo cual proporcionó una estructura básica para asegurar que se abordarán temas clave relacionados con la inteligencia emocional y el liderazgo, al mismo tiempo que permitió a los participantes expresar libremente sus pensamientos y experiencias personales. Este tipo de entrevista fue esencial para captar la profundidad y la variedad de perspectivas que los líderes podían ofrecer, y para explorar cómo sus habilidades de inteligencia emocional influyen en su comportamiento y estrategias de liderazgo.

Los participantes en el estudio incluyeron a 30 líderes de diferentes niveles jerárquicos, desde gerentes de nivel medio hasta ejecutivos de alto rango, todos pertenecientes a empresas del sector servicios. Esta diversidad en los perfiles de los participantes permitió un análisis rico y variado, reflejando una amplia gama de experiencias y enfoques en el liderazgo emocional. La selección intencional de líderes de distintos niveles jerárquicos también facilitó una comprensión más completa de cómo la inteligencia emocional se manifiesta y se valora en diferentes escalones de la estructura organizacional.

Este enfoque metodológico proporcionó las bases para una exploración detallada y contextualizada de cómo los líderes integran la inteligencia emocional en sus prácticas diarias de liderazgo y cómo esto afecta su efectividad y la de sus equipos y organizaciones.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El análisis de las entrevistas semiestructuradas reveló varios hallazgos clave acerca de la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en el sector de servicios. Los resultados se organizaron en torno a las cinco dimensiones de la inteligencia emocional propuestas por Daniel Goleman: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

### **Autoconciencia**

La mayoría de los líderes entrevistados destacaron la importancia de la autoconciencia para reconocer sus propias emociones y cómo estas afectan sus decisiones y liderazgo. Los líderes con alto nivel de autoconciencia demostraron ser más adeptos a adaptarse a las circunstancias cambiantes y a gestionar situaciones estresantes de manera efectiva.

Según Suárez y Trespacios (2011), para los directivos, gestionar eficazmente tanto sus emociones como las de sus colaboradores es fundamental, ya que influye en varios aspectos organizativos. La investigación sugiere que la inteligencia emocional de los líderes puede impactar positivamente en la capacidad de aprendizaje dentro de la organización por parte de los empleados.

Además, Fricke (2010) aclara que la autoconciencia se refiere al conocimiento reflexivo que uno tiene de sus propios estados mentales y emocionales, permitiendo una mayor comprensión de sí mismo y un control consciente sobre sus acciones.

### **Autorregulación**

Los datos indicaron que los líderes que ejercían una buena autorregulación eran percibidos como más confiables y justos. La capacidad de mantener la calma y la compostura en situaciones difíciles fue citada como una influencia positiva en el clima organizacional y en la moral del equipo.

Mischel (2015) sostiene que el control de los impulsos es fundamental para un liderazgo emocional efectivo, ya que contribuye a lograr metas a largo plazo. Además, destaca que el autocontrol es clave para desarrollar la empatía y cultivar relaciones humanas positivas basadas en el apoyo mutuo. Estas habilidades no solo fortalecen las interacciones sociales, sino que también fomentan un ambiente colaborativo y saludable.

### **Motivación**

Se encontró que los líderes con alta motivación intrínseca tendían a ser más resilientes y persistentes, especialmente frente a contratiempos. Además, estos líderes inspiran a sus equipos a alcanzar altos estándares de rendimiento, motivándolos más allá de las recompensas financieras.

Bachrach (2014) explica que las habilidades y cualidades con las que nacemos pueden desarrollarse mediante el esfuerzo y la dedicación personal. Además, sostiene que estas capacidades no son estáticas, sino que pueden fortalecerse y transformarse a través de la educación, la experiencia, la motivación y el compromiso. Con esta perspectiva, resalta que el crecimiento y cambio personal son posibles mediante un enfoque consciente y perseverante hacia el aprendizaje continuo.

Según Katzenbach (2003, 2004), los empleados motivados, orgullosos y comprometidos con su labor tienden a tener actitudes más favorables hacia la empresa, experimentan mayor satisfacción en su trabajo, aumentan su productividad y valoran de manera positiva la relación con sus líderes.

## Empatía

La empatía fue identificada como un factor crucial para el liderazgo en el sector de servicios, donde entender y responder adecuadamente a las necesidades de clientes y empleados es esencial. Los líderes empáticos fueron capaces de mejorar la satisfacción del cliente y la cohesión del equipo.

Según Goleman (2018), lo que diferencia a los líderes sobresalientes no es su coeficiente intelectual ni sus habilidades técnicas, sino su inteligencia emocional (IE). Esta se compone de cinco dimensiones clave: el autoconocimiento, que implica reconocer los propios estados y recursos internos; la autorregulación, que consiste en gestionar los impulsos y emociones; la motivación, que orienta las emociones hacia metas; la empatía, que permite comprender las necesidades de los demás; y las habilidades sociales, esenciales para generar respuestas positivas en los equipos.

## Habilidades sociales

Los líderes que exhibieron fuertes habilidades sociales fueron efectivos en la construcción de redes, la negociación y la resolución de conflictos. Estas habilidades facilitaron una mejor comunicación dentro de las organizaciones y contribuyeron a ambientes de trabajo más colaborativos y menos conflictivos.

Según Weisinger (2001), las habilidades interpersonales dentro de la inteligencia emocional se basan en desarrollar una comunicación efectiva, fortalecer las relaciones interpersonales y brindar apoyo a los demás.

Batista y Bermudes (2009) destacan que las organizaciones, al ser sistemas sociales, requieren líderes con habilidades emocionales avanzadas para relacionarse eficazmente con las personas. Estos líderes fomentan la colaboración, el consenso y la inspiración, lo que influye positivamente en aspectos organizacionales clave, como la toma de decisiones, la confianza, el trabajo en equipo, la creatividad, la innovación y la comunicación abierta. La inteligencia emocional, por tanto, es esencial para fortalecer el liderazgo y promover un entorno organizacional saludable y productivo.

## CONCLUSIONES

Los hallazgos de este estudio subrayan la importancia crítica de la inteligencia emocional en el liderazgo dentro del sector de servicios. Las cinco dimensiones de la inteligencia emocional no solo contribuyen individualmente al éxito del liderazgo, sino que también se interrelacionan de tal manera que amplifican su impacto en la gestión eficaz y el bienestar organizacional.

**Interconexión de habilidades:** La investigación demostró que las habilidades de inteligencia emocional están profundamente interconectadas; por ejemplo, la autoconciencia mejora la autorregulación, y ambas son necesarias para el desarrollo efectivo de habilidades sociales y empáticas.

**Impacto en el rendimiento organizacional:** Los líderes que dominan estas competencias tienden a dirigir equipos más productivos y están mejor equipados para enfrentar los desafíos del liderazgo moderno, como la gestión del cambio y la diversidad de fuerzas laborales.

**Implicaciones para la formación de líderes:** Los programas de desarrollo de liderazgo deberían integrar la formación en inteligencia emocional como un componente central, no solo como un complemento a las habilidades técnicas y de gestión.

Este estudio enfatiza que el cultivo de la inteligencia emocional entre los líderes no es solo deseable, sino esencial para el liderazgo efectivo y la gestión de organizaciones exitosas en el sector de servicios. Estas habilidades emocionales fundamentan la capacidad de un líder para inspirar, dirigir y mantener equipos, y para navegar por el complejo mundo de las relaciones humanas en el entorno laboral.



## REFERENCIAS

Bachrach, E. (2014). *EnCambio. Aprendé a modificar tu cerebro para cambiar tu vida y sentirte mejor*. Buenos Aires: Sudamericana.

Batista, J. y Bermúdez, M. (2009). Inteligencia emocional y liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos. *Universidad Beloso Chacín, Venezuela: REDHECS*, 7 (4), 45–65.

Chen Q., Kong Y . , Niu J . , Gao W, Li J y Li M . , 2019, Cómo el capital psicológico de los líderes Influye en el capital psicológico de sus seguidores: intercambio social o contagio emocional. *Frente. Psychol.* 10:1578. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01578.

Cooper, R. & Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Santa Fe de Bogotá: Norma.

Covey S. R. (1995). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. México: Paidós.

De La Torre, J. (2012). *Creatividad en la Toma de Decisiones*. Madrid: Cátedra de Psicología. Universidad de Madrid.

Dilts, R. 2002, *Habilidades de liderazgo visionario*. MetaPublications, CA, p. 17

Editorial Debate.

Fricke, M. F. (2010). Autoconciencia e identidad personal. *Península*, 5(1), 23-45. <https://www.scielo.org.mx>

Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara.

Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. México: Ediciones B.

Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional en la empresa (Reimpresión)*. Barcelona: Penguin Random House.

Goleman, D; Boyatziz, R; McKee A. (2018), *Inteligencia emocional en el liderazgo*, ed. Cartea Veche Publishing, Bucarest.

Goleman, Daniel. *El líder resonante crea más*. Barcelona: Random House Mondadori, 2002.

Goleman, Daniel. *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairós, 2005

González, J.A., y Fernández, R. (2007) *La empresa Emocionalmente Inteligente*. Cluster Conocimiento.


Gorroño, A. (2008). *El Abordaje de las Emociones en las Organizaciones Luces y Sombras*. Cuadernos de relaciones laborales. Madrid: Ediciones Rey Fernando VII.

Jacobs, T. y Jacques, E. 1987, *Liderazgo en Sistemas Complejos*. En: J. Zeidner (Ed.), *Humano. Mejora de la productividad: organizaciones, personal y toma de decisiones*, NY: Praeger, p. 8

Katzenbach, J. (2003). *Why Pride Matters More than Money: The Power of the World's Greatest Motivational Force*. New York: Crown Business.

Martínez-Pons, M. (1997). La Relación de la Inteligencia Emocional con las Áreas del Funcionamiento Personal. *Imaginación, Cognición y Personalidad*, 17, 3-13.

- Mayer, J. (2011). ¿Qué es la Inteligencia Emocional? Implicaciones Pedagógicas. New York: Basic Books.
- Mischel, W. (2015). El test de la golosina: cómo entender y manejar el autocontrol. Barcelona:
- Nash, K. (2012). Desarrollo de Competencias Gerenciales. México: Pearson
- Ryback, D. (1998). Trabaje con su Inteligencia, los Factores Emocionales al Servicio de la Gestión Empresarial y el Liderazgo Efectivo. Madrid: EDAF
- Schutte, N. S., Malouff, J., Simunek, M., Hollander, S., y McKenley, J. (2001). Inteligencia Emocional, Características y Bienestar Emocional. *Cognición y Emoción*, 16, 769-785.
- Suárez, A. & Trespalacios, J. A. (2011). Competencias emocionales de los directivos de PYMES de servicios españolas y su influencia en el aprendizaje organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(2), 87-100
- Tay, R. (2012). La Inteligencia Emocional en la Empresa. Lima: Ministerio de Salud, Psicología Industrial.
- Uzcátegui, L. J. (1998). Emociones Inteligentes: El Manual de la Inteligencia Emocional. Caracas: LithoPolar.
- Vallés, A. y Vallés, C. (2003). La autorregulación para el afrontamiento emocional. En Vallés, A. y Vallés, C. (2003). *Psicopedagogía de la Inteligencia Emocional*. Valencia: Promolibro.
- Weisinger, H. *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Argentina: Editorial Vergara. 2001.
- Yukl, G., 2002, *Liderazgo en la Organización*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, Nueva Jersey, 2002, pág. 7.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .