

Inteligencia Emocional: herramienta para la Transformación Gerencial

Emotional Intelligence: tool for Managerial Transformation

Diego Cardona-Arbeláez*

Universidad de Cartagena - Colombia
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9123-0156>
dcardonaa@unicartagena.edu.co

Fecha de recepción: 23/07/2023

Fecha de evaluación: 12/08/2023

Fecha de aceptación: 02/09/2023

Carlos Ramírez-Molinares

Universidad de Cartagena - Colombia
<https://orcid.org/0000-0002-3419-7409>
cramirezml@unicartagena.edu.co

Cómo citar: Cardona-Arbeláez, D., & Manotas-Haydar, M. (2023). *Inteligencia Emocional: herramienta para la Transformación Gerencial*. *Revista Científica Anfibios*, 6(2), 40-48. <https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n2.135>

María C. Manotas-Haydar

Universidad Libre - Colombia
ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0002-1480-5742>
mariac-manotash@unilibre.edu.co

* Autor a quien debe ser dirigida la correspondencia



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo describir el impacto de la inteligencia emocional como habilidad gerencial en las organizaciones, fortaleciendo su cultura organizacional, la motivación de sus colaboradores, su productividad y su éxito general. La metodología planteada corresponde a una revisión sistemática minuciosa de los conceptos de habilidades gerenciales, inteligencia emocional y liderazgo desde sus orígenes y se plantean líneas de investigación relacionadas con este tema. Como resultado se tiene que la evolución histórica de las habilidades gerenciales y de la inteligencia emocional ha sido influenciada por diversas teorías y enfoques importantes a lo largo del tiempo. Se concluye que, estas dos áreas de estudio han experimentado cambios significativos a medida que se ha entendido mejor el papel de las emociones en el ámbito empresarial y se ha reconocido la importancia de las habilidades de liderazgo efectivo.

Palabras clave

Comunicación; habilidad; inteligencia emocional; liderazgo; trabajo en equipo

Abstract

The objective of this article is to describe the impact of emotional intelligence as a managerial skill in organizations, strengthening their organizational culture, the motivation of their collaborators, their productivity and their overall success. The methodology proposed corresponds to a thorough systematic review of the concepts of managerial skills, emotional intelligence and leadership since their origins, and research lines related to this topic are proposed. As a result, the historical evolution of managerial skills and emotional intelligence has been influenced by several important theories and approaches over time. It is concluded that these two areas of study have undergone significant changes as the role of emotions in the business environment has been better understood and the importance of effective leadership skills has been recognized.

Keywords

Communication; skills; emotional intelligence; leadership; teamwork

Introducción

En el ambiente organizacional las empresas poseen un plan para lograr sus metas u objetivos, es decir, su logro se encuentra en gran medida determinado por el trabajo gerencial. Los gerentes o directivos son los que gestionan el éxito ampliamente condicionado por las acciones y procesos internos de la empresa. Por lo tanto, estos deben de ser capaces de reconocer cómo y cuándo emplear diversas formas de autoridad con el fin de influir en el comportamiento de los empleados. En otras palabras, los directivos son determinantes en las organizaciones, ya que logran establecer múltiples situaciones para los colaboradores, por ejemplo, mejorar la productividad, eficiencia, precisión, etc. Cuando los gerentes logran resultados, se comprueba cuáles son las habilidades que lo describen como tal.

El concepto habilidades gerenciales ha sido descrito por diversos autores a lo largo del tiempo. Drucker (1954) expresa que, el trabajo directivo está relacionado con el desarrollo de las operaciones de un directivo y deben ser realizadas de manera efectiva, además están interrelacionadas y deben ser abordadas de manera integrada y sistemática para lograr los objetivos de la organización.

Katz y Kosacoff, B. (1998), afirman que las habilidades técnicas son aquellas que se adquieren a partir del estudio, es decir que son todas aquellas destrezas y conocimientos que permiten desempeñar las labores relacionadas con el puesto de trabajo. Las habilidades humanas están vinculadas a las habilidades sociales, es decir, que se refiere a la habilidad de interactuar, conectar y empatizar con otras personas. Por último, las habilidades conceptuales o cognitivas esenciales que los directivos deben adquirir para analizar y evaluar diversas circunstancias, es decir, son aquellas aptitudes que facilitan que los directivos sean capaces de comprender problemas de la organización y tomar decisiones que permitan resolverlos de forma efectiva.

En la misma línea, Whetten y Cameron (2005), proponen un conjunto de diez competencias fundamentales para los líderes, las cuales se agrupan en tres categorías distintas: Personales (Manejo del estrés, desarrollo del autoconocimiento, solución analítica y creativa de problemas), interpersonales (Manejo del conflicto, motivación de los empleados, comunicación de apoyo, ganar poder e influencia) y las grupales (Facultamiento y delegación, dirección hacia el cambio positivo y formación de equipos eficaces).

Respecto a las habilidades personales, estas representan mejoras constantes en el área de la administración, puesto que al desarrollar estas habilidades los directivos pueden mejorar su desempeño y liderazgo (Rosales, 2013). Las habilidades interpersonales son fundamentales en las interacciones con los diferentes colaboradores de una organización, la empatía y la escucha activa son habilidades claves que contribuyen al logro de las relaciones interpersonales armoniosas y duraderas en la organización, ganar poder e influencia a través del liderazgo es una habilidad esencial para los directivos, ya que les brinda el apoyo y la cooperación de los colaboradores. Por último, las habilidades grupales, la delegación se enfoca en empoderar al equipo, lo que significa brindarles responsabilidades y autoridad para tomar decisiones y resolver problemas (Arroyo, 2023).

Madrigal (2009), expresa que, en el estudio de las habilidades directivas encontramos múltiples prácticas como las habilidades de inteligencia emocional, comunicación, relacionamiento, habilidades de logro de resultados, de desarrollo de otros y las de gestión.

En este orden de ideas, el análisis del trabajo sobre habilidades directivas se enfocará en las habilidades de inteligencia emocional ya que estas nos permiten interactuar entre sí con otras personas, y hace referencia a la de comprender, utilizar y gestionar nuestras propias emociones de manera que contribuyan a una comunicación efectiva y a la capacidad de empatizar con los demás.

En cuanto a el concepto de inteligencia emocional, este fue acuñado primeramente por el psicólogo Thorndike (1920), describió la inteligencia social como la habilidad que implica la capacidad de entender las necesidades y motivaciones de los demás, así como de comunicarse y relacionarse de manera efectiva con ellos. Además, implica no solo tener una visión clara de los objetivos y metas, sino también la capacidad de liderar y motivar a otros. Esta puede ser desarrollada y mejorada a través de la práctica y reflexión sobre la propia actuación en las relaciones humanas (Wechsler, 1940).

Con base en lo anterior, la inteligencia emocional se convierte en una herramienta indispensable para desarrollar habilidades como la escucha activa, comprensión y toma de decisiones antes de actuar. Además, fomenta la creación de vínculos y mejora la capacidad para resolver conflictos de manera

asertiva. Estos aspectos se reflejan en la imagen de la organización, fortaleciendo la confianza del cliente y mejorando el ambiente laboral, demostrando que el manejo emocional es un valor añadido. Asimismo, se explorará como la inteligencia emocional se relaciona con otras prácticas y como su implementación beneficia a otras habilidades.

Referentes teóricos

Las habilidades gerenciales y la inteligencia emocional son dos conceptos relacionados en el ámbito de la gestión empresarial. Las habilidades gerenciales son aquellas destrezas y capacidades que permiten a los líderes dirigir y motivar a un equipo para lograr objetivos empresariales. Por otro lado, la inteligencia emocional se refiere a la capacidad de ser conscientes de nuestros sentimientos y reacciones emocionales y de utilizar esta conciencia para guiar nuestro comportamiento y nuestras relaciones con los demás de manera positiva y efectiva (Wechsler, 1943).

La relación de un directivo o gerente con los colaboradores es muy importante ya que implica tratar, escuchar y empatizar con los colaboradores con respeto y dignidad. Estas habilidades las adquieren personas con una sólida formación en gestión y una actitud positiva.

Las habilidades gerenciales incluyen la capacidad de liderar, comunicar, tomar decisiones, resolver problemas, motivar y desarrollar a los colaboradores, entre otras. Todas estas habilidades están relacionadas con la inteligencia emocional, ya que los líderes efectivos deben ser capaces de comprender las necesidades y motivaciones de sus colaboradores y comunicarse de manera clara y eficaz, lo que a su vez contribuirá al éxito de la organización en un entorno empresarial competitivo (Gutiérrez, 2010).

Existen varias teorías que abordan la relación entre las habilidades gerenciales y la inteligencia emocional. Una de ellas es la teoría de las habilidades emocionales propuesta por Salovey y Mayer (1990), quienes consideran que la inteligencia emocional está relacionada con el sentimiento que se articula con el pensamiento que orienta nuestras acciones. Asimismo, Mayer y Salovey (1997) y Leal (2023), identifican tres aspectos principales de la inteligencia emocional: la capacidad de reconocer y generar sentimientos que favorecen el proceso de pensamiento, la habilidad de comprender

las emociones y el conocimiento emocional, y la habilidad de regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual. En esencia, esto implica que las personas muestran inteligencia emocional cuando logran equilibrar sus emociones y su razonamiento, lo que les permite controlar los impulsos generados por sus sentimientos.

Por otro lado, está la teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman (2000), sostiene que la inteligencia emocional es una habilidad que se puede desarrollar y que es fundamental para el éxito en el ámbito empresarial. Identifica cinco componentes de la inteligencia emocional: autococonocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Según Goleman, estas habilidades son esenciales para el liderazgo efectivo.

Metodología

Se realizó una revisión bibliográfica de la literatura para explorar las investigaciones existentes en el campo de la gestión de la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales. Se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva de textos, considerando las palabras claves: inteligencia emocional y transformación gerencial. Para la búsqueda de la información se identificó la base de datos de revistas indexadas de alta calidad, visibilidad e impacto como: Ebsco-Host, para recopilar información pertinente con el tema de investigación. Se identificaron las principales tendencias y enfoques de investigación en el campo de la gestión de la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales, así como las principales herramientas y estrategias utilizadas por los gerentes y líderes para desarrollar estas habilidades.

Resultados

La evolución histórica de las habilidades gerenciales y de la inteligencia emocional ha sido influenciada por diversas teorías y enfoques importantes a lo largo del tiempo. A principios del siglo XX, la gestión empresarial se centraba en la estructura organizativa y los procesos de trabajo, dejando de lado los aspectos emocionales y sociales de la gestión. Los gerentes se enfocaban en la eficiencia y la producción y la inteligencia emocional no era relevante en el ámbito empresarial. Sin embargo, a medida que avanzaba el siglo XX, surgieron nuevas teorías y enfoques que comenzaron a reconocer la importancia de las habilidades interpersonales y la inteligencia emocional en la gestión empresarial.

En la Tabla 1, se muestran los principales aportes y teorías de distintos autores sobre las habilidades gerenciales y la inteligencia emocional. A través de esta representación visual, se busca resumir de manera concisa y organizada las contribuciones sig-

nificativas que estos expertos han realizado en sus respectivas áreas. Al reunir estos conceptos en un solo lugar, se busca fomentar una comprensión integral y facilitar la identificación de las conexiones y sinergias entre las ideas de estos autores.

Tabla 1. Conceptos de habilidades gerenciales y de la inteligencia emocional según autores

Autores, y año de publicación	Principales aportes	Categorías conceptuales identificadas	Análisis
Giddens 1976	El desarrollo de habilidades para la comunicación emocional es un medio clave para abordar las deficiencias que se presentan actualmente en las democracias occidentales.	Comunicación, Habilidades de comunicación	
Schein 1982	Habilidad que posee el ser humano para establecer relaciones interpersonales saludables se refiere a su capacidad de interactuar y relacionarse de manera efectiva con los demás. Esta habilidad implica tanto aspectos cognitivos como sociales, que le permiten adaptarse de manera adecuada a una cultura específica.	Habilidad emocional, Interpersonal, Inteligencia emocional	
Peter y Waterman 1982	Las habilidades gerenciales pueden ser tanto innatas como aprendidas, y son competencias que permiten a los profesionales desempeñar su cargo de manera efectiva y lograr resultados óptimos.	Habilidad gerencial, cooperación	Se abordan diferentes aspectos relacionados con las habilidades interpersonales, gerenciales y emocionales, se destaca la importancia de estas habilidades en el ámbito organizacional y personal, y como el desarrollo de esta contribuye a la mejora de las relaciones interpersonales, desempeño laboral y la toma de decisiones. Las habilidades gerenciales son innatas o aprendidas en el tiempo y estas permiten a los profesionales desempeñar su trabajo con mayor certeza y lograr mejores resultados. La inteligencia emocional es un conjunto de habilidades sociales complejas que se ponen en juego en la interacción con otras personas, y que involucra la capacidad de influir en los demás para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. La inteligencia emocional se compone de habilidades cognitivas, rasgos de la personalidad, competencias socioemocionales y factores motivacionales. Las habilidades gerenciales son un conjunto de conocimientos y capacidades que se posee para poder realizar las actividades de administración y liderazgo dentro de una empresa en calidad de gerente, y que incluyen habilidades técnicas, de trato personal y conceptuales. La inteligencia emocional de los ejecutivos tiene una relación con sus prácticas de liderazgo, ya que les permite intuir las necesidades de sus seguidores y satisfacerlas de manera efectiva.
Peter Senge 1993	Las personas que poseen un alto nivel de maestría personal no se ven obligadas a elegir entre la razón y la intuición, ni entre la lógica y las emociones. Para ellos, no es cuestión de optar entre una u otra opción, sino de integrar ambas de manera equilibrada. Así como no eligen caminar solo con una pierna o ver solo con un ojo, comprenden que la combinación de la razón y la intuición les brinda una perspectiva más completa y les permite tomar decisiones más informadas y acertadas.		
Gardner 1993, 1994 y 1995	El autor del concepto de "inteligencias múltiples" propone un modelo en el que identifica varias inteligencias distintas, una de las cuales es la inteligencia interpersonal. Esta inteligencia se compone de dos aspectos principales; la intrapersonal, que se refiere a la comprensión y el conocimiento de uno mismo y la interpersonal, se refiere a la capacidad de comprender a los demás. Dentro de la interpersonal, se incluyen habilidades como el liderazgo, el establecimiento y mantenimiento o de relaciones, la resolución de conflictos y el análisis social. Estas habilidades son fundamentales para interactuar efectivamente con los demás y son componentes clave de la inteligencia interpersonal según la teoría de Gardner.	Inteligencia emocional, inteligencias múltiples, relaciones interpersonales, liderazgo, Habilidades sociales	
Robert Cooper y Ayman Sawaf 1997	La ciencia moderna continúa demostrando de manera constante que la inteligencia emocional, más que el coeficiente intelectual o la capacidad cognitiva, es lo que impulsa muchas de las decisiones más acertadas, el éxito de organizaciones vibrantes, así como una vida gratificante y exitosa.	Habilidad intelectual, inteligencia emocional, toma de decisiones	
Bateman y Snell 1999	Propuso un modelo que establece que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisiones, y las habilidades interpersonales o de comunicación son elementos clave para el desempeño gerencial. Según esta teoría, estas habilidades son capacidades específicas que se desarrollan a través del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Estos componentes fundamentales son considerados cruciales para el éxito en roles de liderazgo y gestión.	Habilidades técnicas, conceptuales, interpersonales, Habilidad gerencial	
Sosik y Megeirian 1999	Señalan que la inteligencia emocional se ha vuelto cada vez más crucial como una habilidad esencial para lograr un liderazgo efectivo. Además, se ha pronosticado que los líderes con una alta inteligencia emocional serían más eficaces que aquellos con una alta capacidad intelectual. Esto se debe a que la inteligencia emocional permite a los líderes comprender y gestionar sus propias emociones y las emociones de los demás, lo que les permite establecer relaciones sólidas, inspirar y motivar a su equipo, y tomar decisiones conscientes y adecuadas en situaciones desafiantes. En definitiva, la inteligencia emocional se ha reconocido como un factor clave en el éxito del liderazgo.	Inteligencia emocional, Liderazgo, Directivos	

Continuación tabla 1.

Autores y año de publicación	Principales aportes	Categorías conceptuales identificadas
Chiavenato 2004	El liderazgo se define como la capacidad de influir en las personas en una determinada situación con el objetivo de alcanzar uno o varios objetivos mediante el proceso de comunicación humana. En resumen, el liderazgo implica la capacidad de ejercer influencia interpersonal con el propósito de lograr metas específicas.	Relaciones interpersonales, habilidades sociales, comunicación
Fernández y Extremera 2005	Se propuso un modelo mixto de inteligencia emocional que sostiene que esta no se compone únicamente de habilidades cognitivas, sino también de rasgos estables de personalidad, competencias socioemocionales y factores motivacionales. Es decir, este modelo mixto sugiere que la inteligencia emocional está compuesta por múltiples aspectos, no limitándose exclusivamente a habilidades cognitivas.	Habilidades cognitivas, inteligencia emocional, motivación
Papalia, Olds y Felman 2005	A medida que una persona envejece y se desarrolla, se vuelve más consciente de sí misma. Además, sugieren que la capacidad para gestionar las emociones está influenciada por la educación y la experiencia cultural, lo que puede mantenerse o incluso mejorar con la edad.	Autoconciencia, inteligencia emocional
Robbins-Coulter 2006	Se identificaron tres habilidades administrativas fundamentales para los gerentes. Las habilidades técnicas se refieren al conocimiento y las competencias especializadas en un área específica, como ingeniería, informática, contabilidad o fabricación. Estas habilidades les permiten a los gerentes comprender y llevar a cabo tareas y procesos técnicos relacionados con su campo de especialización.	Habilidades gerenciales, relaciones interpersonales, conceptuales, técnicas
Gómez, Balkin y Cardyt 2008	Se define como un cúmulo de conocimientos y capacidades que se posee para poder realizar las actividades de administración y liderazgo dentro de una empresa en calidad de gerente.	Habilidad gerencial
Anand y Suriyan 2010	La inteligencia emocional de los ejecutivos está relacionada con sus prácticas de liderazgo. La inteligencia emocional capacita a los líderes con la habilidad de comprender y percibir las necesidades emocionales de sus seguidores. Esto les permite establecer conexiones empáticas, desarrollar relaciones de confianza y satisfacer las necesidades emocionales de su equipo.	Inteligencia emocional, liderazgo, habilidades de relacionamiento
Chopra y Kanji 2010	Proponen que, para definir la inteligencia emocional, es necesario primero definir los términos que la componen: inteligencia y emociones. Según su definición, la inteligencia se refiere al entendimiento, mientras que la emoción se refiere a un estado mental y psicológico.	Inteligencia emocional
Goyal 2013	Las habilidades interpersonales son esenciales para interactuar con éxito en un entorno de trabajo desafiante y en constante cambio, y pueden ayudar a las personas a alcanzar la máxima eficacia personal y organizacional.	Habilidades personales, interpersonales, grupales, comunicación, relacionamiento

Fuente: elaboración propia a partir de la reseña de los autores citados

En un sentido amplio, cada uno de los conceptos mencionados anteriormente nos ayudan a comprender un poco más como beneficia la inteligencia emocional a las habilidades gerenciales y por ende a la organización. La inteligencia emocional, efectivamente, desempeña un papel crucial en el ámbito organizacional al permitir el desarrollo de capacidades y habilidades para comprender y responder a las necesidades individuales de los colaboradores. Esta habilidad permite establecer un vínculo importante con cada persona, fomentar relaciones de confianza y empatía.

En otros términos, la inteligencia emocional implica la capacidad de identificar y gestionar nuestras propias emociones, lo que nos brinda una comprensión más profunda de lo que sucede a nuestro alrededor. Además, nos hace receptivos a las necesidades de los demás, lo que contribuye al logro de metas de manera más efectiva.

Cuando se aplica la inteligencia emocional en el ámbito organizacional, no solo se trata de compren-

der y manejar las emociones en el contexto profesional, sino también de estar preparados para enfrentar cambios y desafíos que ponen a prueba nuestros sentimientos. Los directivos, en particular, deben ser capaces de desenvolverse en situaciones en las que deben tomar decisiones importantes, participar activamente y proponer soluciones que promuevan un ambiente de trabajo saludable y empático.

Al utilizar la inteligencia emocional de manera efectiva, se contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización. Esto se debe a que la capacidad de comprender y responder adecuadamente a las necesidades emocionales de los colaboradores fomenta la motivación, el compromiso y la productividad en el equipo de trabajo.

Por lo tanto, se puede dividir en 3 formas de ver el concepto de inteligencia emocional: como la capacidad de procesar información emocional, es decir, implica ser consciente de las emociones propias y ajenas, comprender como se relacionan los pensamientos y comportamiento y ser capaz de regular

las emociones de manera efectiva. En este sentido, la información emocional puede tener un impacto significativo en los deseos, ilusiones y objetivos de cada persona, ya que permite tomar decisiones más informadas y adaptar el comportamiento de manera efectiva a las situaciones emocionales que se presentan. El modelo propuesto por Petrides y Furnham (2001) se centra en la autoeficacia o la inteligencia emocional como un rasgo de la personalidad. Este modelo incluye características como la empatía, impulsividad y asertividad, las cuales influyen en la manera en que una persona maneja y percibe las emociones. Asimismo, se consideran elementos de la inteligencia social y personal, los cuales se refieren a la habilidad para comprender y relacionarse de manera efectiva con los demás, así como para desarrollar una mayor conciencia de sí mismo. Según este modelo, la autoeficacia emocional se refiere a la confianza que una persona tiene en su capacidad para comprender, expresar y regular emociones de manera efectiva, esta influenciada por factores como la personalidad, experiencias pasadas y habilidades emocionales aprendidas. La importancia de esta radica en la inteligencia social y personal de la inteligencia emocional. La inteligencia social hace referencia a la capacidad de comprender y manejar relaciones interpersonales, mientras que la inteligencia personal hace referencia a la capacidad de comprender y manejar las emociones propias. Estos autores desarrollaron un método para medir la inteligencia emocional de rasgo a través de cuestionarios que se basan en la autopercepción del individuo, lo cual se relaciona con el ámbito de la personalidad.

Por último tenemos la entendida como la posesión de determinadas habilidades y capacidades emocionales, Goleman atribuye la inteligencia emocional al desarrollo de habilidades emocionales prácticas, más que al procesamiento de la información emocional. Esta se compone de un conjunto de habilidades emocionales interrelacionadas que incluyen la capacidad de regular las emociones, ser empático, optimista y positivo, amable y educado y manejar situaciones sociales complejas.

Goleman enfatiza en la importancia de la regulación emocional para el bienestar y el éxito en la vida, así como la importancia de la empatía y la capacidad de reconocer y responder adecuadamente a las emociones de los demás, además, expone que las habilidades emocionales pueden ser aprendidas o mejoradas a través de la práctica y la reflexión consciente sobre las emociones y las respuestas emocionales.

En pocas palabras, podríamos decir que la inteligencia emocional es indispensable para mejorar y fortalecer las relaciones interpersonales y que las habilidades socioemocionales son aquellas conductas que se desarrollan a través de experiencias y funcionan como una herramienta para desenvolverse con los demás, es decir, que requieren de la capacidad de cada persona para adaptarse fácilmente a la sociedad, pero esta no es la única forma de alcanzar el éxito como directivo. Esta se relaciona de manera muy importante con otras habilidades como lo es el liderazgo.

Tabla 2. Conceptos de Liderazgo

Autores y año	Conceptos	Categoría conceptual
Yukl, G. (2002).	Define la habilidad de persuadir a otros para trabajar hacia objetivos específicos con entusiasmo como el factor humano que fomenta la cohesión del grupo y lo motiva hacia el logro de sus objetivos.	Liderazgo, habilidades de logro de resultados
Kotter (1990)	El liderazgo es un proceso que envuelve el desarrollo de la visión para la organización mediante la alineación de los colaboradores con esa visión a través de la comunicación, así como también la motivación de estos a las acciones a través del empoderamiento para suplir las necesidades básicas dentro de la institución. Y en contraste la gerencia se enfoca en procesos de planeamiento	Liderazgo, habilidades comunicativas
Keyes, M. W., Hanley-Maxwell, C., & Capper, C. A. (1998).	El liderazgo es la habilidad de dirigir y mejorar a las personas en una determinada área mediante la orientación y guía del líder. El líder es aquel que posee la capacidad de influir en los subordinados para mejorar sus habilidades y capacidades.	Liderazgo
Gómez (2002)	Liderazgo se refiere a la habilidad de ejercer influencia en un grupo para lograr objetivos específicos.	Liderazgo

Autores y año	Conceptos	Categoría conceptual
Davis y News-trom (2003)	Definen el liderazgo como el proceso mediante el cual se logra influir en los demás de manera efectiva, trabajando en equipo con el fin de lograr objetivos con entusiasmo y compromiso.	Liderazgo, habilidades de desarrollo y logro de resultados
Weinrich, H., & Koontz, H. (1998).	El liderazgo se define como el arte o proceso de influir en las personas para que trabajen con entusiasmo y de manera voluntaria para alcanzar los objetivos del grupo.	Liderazgo

Fuente: Elaboración propia autores.

En otras palabras, la inteligencia emocional es del tipo de inteligencias múltiples, esta capacidad de entrenamiento es indispensable para cualquiera que desee resaltar sus cualidades como líder (Petrides y Furnham, 2001).

El liderazgo es una capacidad que permite a los líderes anclar sus pensamientos, sentimientos y comportamientos en situaciones de cambio, en las habilidades gerenciales es necesario que un directivo sea un líder, ya que este puede lograr movilizar a los colaboradores a que afronten desafíos difíciles que les brinde nuevas experiencias, es decir, que por medio de este prosperen laboralmente.

Un líder competente en inteligencia emocional es capaz de evaluar tanto las fortalezas como las debilidades de su equipo, y cuenta con herramientas para comunicarse de manera efectiva y motivar a sus colaboradores para alcanzar sus objetivos. Para ser un líder exitoso, es necesario tener la madurez emocional suficiente para aprender de cada experiencia y mejorar a partir de ella. La implementación de técnicas de inteligencia emocional en el trabajo es fundamental para un liderazgo positivo, ya que permite el desarrollo del autoconocimiento y la gestión adecuada de las emociones.

Al promover la inteligencia emocional dentro de una organización, se puede lograr una mejora constante en el desempeño y el manejo de situaciones difíciles. Cuando los miembros del equipo tienen habilidades emocionales desarrolladas, son capaces de sobrellevar las situaciones con calma y evitar sentirse abrumados en momentos de presión o incertidumbre.

El objetivo del liderazgo al igual que el de la inteligencia emocional como habilidades directivas es crear un ambiente de trabajo basado en la confianza mutua, brindarle a los colaboradores

una relación abierta y cercana, aprender más de los problemas, desarrollar valores y escuchar las necesidades tanto del mercado o cliente como la de sus colaboradores, y como consecuencia de ejercer estas habilidades en la organización, es que hay mayor opción de captar y retener el talento dentro de la organización.

Conclusiones

El presente artículo ha explorado el impacto de la inteligencia emocional como habilidad gerencial en las organizaciones, destacando su capacidad para fortalecer la cultura organizacional, motivar a los colaboradores, aumentar la productividad y promover el éxito general. A lo largo del proyecto, se realizó una investigación minuciosa de los conceptos de habilidades gerenciales, inteligencia emocional y liderazgo desde sus orígenes, lo que proporcionó una base sólida para comprender la importancia de la inteligencia emocional en el ámbito de la gestión.

Se puede concluir que, la inteligencia emocional desempeña un papel fundamental en la forma en que los líderes se relacionan con su entorno y su equipo de trabajo. Al desarrollar y aplicar la inteligencia emocional, los gerentes pueden mejorar la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la comunicación efectiva.

Además, se destacó que la inteligencia emocional no solo beneficia a los líderes, sino también a los colaboradores de la organización. Al promover un entorno de trabajo emocionalmente inteligente, se fomenta la satisfacción laboral, el compromiso y la colaboración entre los miembros del equipo. Se sugiere la necesidad de continuar investigando y explorando el impacto de la inteligencia emocional en diferentes contextos organizacionales. Asimismo, es importante considerar la implementación de programas de desarrollo de habilidades emocionales tanto para líderes como

para colaboradores, con el fin de maximizar los beneficios de la inteligencia emocional en las organizaciones.

Finalmente, la inteligencia emocional como habilidad gerencial tiene un impacto significati-

vo en las organizaciones, mejorando su cultura, motivación, productividad y éxito en general. Su comprensión y aplicación adecuadas pueden conducir a entornos laborales más saludables y a un liderazgo más efectivo.

Referencias

- Anand, R. & Udaya-Suriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 65-76.
- Arroyo Tovar R. (2023) *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitud*. Vol 1. ed. Ecoe ediciones; 2012. Accessed March 23.
- Bateman, T.; Snell, S. (1999). *Administración. Una ventaja competitiva* (4ª Ed.). Ediciones Mc Graw Hill: Venezuela.
- Chiavenato, I. (2004). *Conceptos y Tipos de Liderazgo*. En E. Agüera, *Liderazgo y Compromiso Social* (pág. 26). Mexico D.F.: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Chopra, P. & Kanji, G. (2010). Emotional intelligence: a catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total, Quality Management*, 21(10), 971-1004.
- Cooper, Robert y Sawaf, Ayman. (1997): *Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. Editorial Norma, New York, USA.
- Drucker, D. C. (1954). Coulomb friction, plasticity, and limit loads.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Fernández, P. & Extremera, N. (2005). La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(3), 63-93.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind*. New York: Basic Books
- Gardner, H. (1994). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. Méjico: Fondo de Cultura Económica.
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples*. Barcelona: Paidós.
- Giddens, Anthony. (1976): *Las Nuevas Reglas de Método Sociológico*. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- Goleman, Daniel. (2000): *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairos. Barcelona, España.
- Gutiérrez Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/unilibre/69119?page=43>.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77.
- Gómez, M.; Balkin, B. y Cardy, L. (2008). *Management people, performance, change*. New York: McGraw Hill, 3ra ed.
- Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. *International Indexed & Refereed Journal*, February, 2013: 49.

- Katz, J., & Kosacoff, B. (1998). Aprendizaje tecnológico, desarrollo institucional y la microeconomía de la sustitución de importaciones. *Desarrollo económico*, 483-502.
- Keyes, M. W., Hanley-Maxwell, C., & Capper, C. A. (1998). Spirituality as Core: Leadership within an Inclusive Elementary School.
- Kotter, J. (1990). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Leal Paredes, Marlon Santiago (2023) Inteligencia emocional y compromiso laboral en las MiPymes de Ecuador. *ciencias administrativas*, 21(1).
- Madrigal Torres BE. *Habilidades Directivas*. 2nd ed. McGraw-Hill; 2009. Accessed March 18, 2023.
- Mayer, J. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). Nueva York: Basic Books.
- Papalia, D., Olds, S., y Feldman, R. (2005). *Desarrollo Humano. Nivel de inteligencia Emocional y su influencia en el desempeño laboral (9ª. Ed.)* México: McGraw-Hill Pereira, S.
- Peters, J. & Waterman, R. (1982). *In search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*. Nueva York: Harper & Row.
- Petrides, K. V. y Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.
- Robbins, S. y M. Coulter, *Administration*. 8 ed., México: Pearson Prentice Hall, 12, 2006.
- Rosales Jiménez, J. J. (2013). *Habilidades sociales*. McGraw-Hill España. <https://elibro.net/es/ereader/unilibre/50255?page=33>
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, cognition, and personality*, 9, 185-211.
- Schein, H. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. México: Prentice Hall.
- Senge, Peter. (1993): *La quinta disciplina*. Editorial Granika. Buenos Aires, Argentina.
- Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999). understanding leader emotional intelligence and performance. *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence examinations for college entrance. *The Journal of Educational Research*, 1(5), 329-337.
- Wechsler, D. (1940). Non intellectual factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, 444-445.
- Wechsler, D. (1943). Non intellectual factors in general intelligence. *Journal of abnormal social psychology*, 38, 100- 104
- Weinhrich, H., & Koontz, H. (1998). *Menadžment. Zagreb: Mate*.
- Whetten, D. & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Education.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations (5 Ed.)* Upper Saddle River, USA: Prentice Hall.