



# FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

## **Competencias emocionales y liderazgo en la gestión de recursos humanos**

Autor: Alberto Soler Concha

Directora: Marta Domínguez

Madrid

2024/2025

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	3
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>2. METODOLOGÍA</b> .....	5
2.1 OBJETIVOS.....	6
<b>3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	7
3.1 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR COMPETENCIAS EMOCIONALES?.....	7
3.2 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES .....	9
3.2.1 ¿QUÉ SIGNIFICA SER UN LÍDER?.....	9
3.2.2 ESTILOS DE LIDERAZGO.....	10
3.2.3 RELACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO .....	11
3.3. TEORÍAS Y MODELOS RELACIONADOS CON LA IE Y EL LIDERAZGO .....	14
3.3.1 MODELOS SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	14
3.3.2 MODELOS SOBRE EL LIDERAZGO.....	16
3.4 IMPACTO DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES EN EL DESEMPEÑO Y BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS .....	18
3.5 POGRAMAS PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS EMOCIONALES EN PUESTOS DIRECTIVOS .....	20
<b>4. DISCUSIÓN</b> .....	22
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	24
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	27

## RESUMEN

Este estudio analiza el impacto de las competencias emocionales en el liderazgo y su influencia en la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones. Se revisa la literatura existente para definir las competencias emocionales y su relación con distintos estilos de liderazgo, considerando modelos teóricos relevantes. A través del análisis de investigaciones previas, se identifica cómo el desarrollo de estas competencias mejora la productividad, la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados. Se examinan además programas destinados a fortalecer la inteligencia emocional en líderes organizacionales. Los resultados confirman que una adecuada gestión emocional favorece un entorno laboral más saludable y eficiente, destacando la importancia de su implementación en la formación directiva.

**Palabras clave:** competencias emocionales, liderazgo, gestión de recursos humanos.

## ABSTRACT

This study analyses the impact of emotional competencies on leadership and their influence on human resource management within organizations. A comprehensive review of extant literature is undertaken to establish a definition of emotional competencies and their relationship with diverse leadership styles, with consideration given to pertinent theoretical models. Through the analysis of previous research, it identifies how the development of these competencies improves productivity, job satisfaction and employee well-being. Furthermore, it examines programmes designed to enhance emotional intelligence in organizational leaders. The results obtained confirm that adequate emotional management fosters a healthier and more efficient work environment, thereby underscoring the significance of its incorporation into management training.

**Keywords:** emotional competencies, leadership, human resource management.

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial se encuentra centrada en la productividad y, consecuentemente, se tiende a considerar a los empleados como herramientas de trabajo. Sin embargo, desde un prisma holístico este enfoque pierde significado, ya que no respeta la importancia de un estado psicológico y emocional adecuado en los trabajadores, lo que resulta en el liderazgo deficiente y un pobre espíritu de equipo, incluyendo la falta de fomento y desarrollo de un sentido de pertenencia y habilidades. Por lo tanto, las competencias emocionales, incluida la empatía, el autocontrol, la comprensión emocional, entre otras, se han vuelto críticas en el ámbito de los recursos humanos con respecto a la gestión empresarial sostenible.

Cuando mencionamos la gestión de recursos humanos, hacemos referencia a una mezcla de destrezas, técnicas y prácticas establecidas con el propósito de gestionar las conductas internas y potenciar el capital humano, teniendo como objetivo elegir, gestionar y orientar a los trabajadores hacia las metas de la compañía (Chiavenato, 2002). Para llevar a cabo una buena dirección de recursos humanos es importante atender a los numerosos factores que influyen en ella, así como a la incorporación de las competencias emocionales en el contexto laboral y liderazgo.

La inteligencia emocional, en adelante IE, un concepto introducido por Salovey y Mayer en 1990 y profundizado más adelante por Goleman (1995), definido como la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones de uno mismo y las de los demás (Cherniss, 2000). Según este autor, el manejo de las emociones de forma apropiada posibilita el entendimiento interpersonal y, por consecuencia, mejora las relaciones laborales. Esto es especialmente importante en entornos organizacionales dado que ofrece la posibilidad de que los líderes emocionalmente inteligentes no solo aporten al bienestar de un sistema, sino que también puedan incrementar la eficiencia y cohesión estructural.

A lo largo de los años, se ha encontrado una dificultad en encontrar una única definición de liderazgo, debido a que hay numerosos factores que intervienen en este acto. A pesar de ello, el autor Peter. G. Northouse ha hecho un análisis de la evolución de este concepto, llegando a la conclusión que hay cuatro componentes en común en todas ellas: el liderazgo es un proceso, conlleva una influencia, ocurre en grupos y están implicadas metas comunes. Por ello, se podría definir como un proceso de influencia en el que un individuo dirige a un grupo hacia el logro de un objetivo común (Northouse, 2018).

Este proceso implica no solo la dirección y supervisión, sino también la motivación y el desarrollo de los miembros del equipo, lo que hace que las competencias emocionales sean de gran importancia para los líderes que buscan un impacto positivo en sus organizaciones. Un liderazgo basado en competencias emocionales se ha relacionado con menores tasas de rotación y una mayor satisfacción laboral, lo cual tiene implicaciones directas en la productividad y estabilidad organizacional (Cherniss, 2000).

El interés de esta investigación proviene en cómo un liderazgo basado en competencias emocionales puede abordar la necesidad de reconocer al trabajador como una persona con necesidades psicológicas, que, cuando son atendidas, potencian sus capacidades y compromiso con la organización. El estudio realizado por Alonso-Serna (2019) sugiere que la IE tenga un impacto positivo en la motivación y la satisfacción laboral, destacando que el desarrollo de estas competencias en los líderes contribuye a un clima organizacional favorable y reduce los niveles de estrés y rotación de personal.

Para mostrar la problemática, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022) menciona que los trastornos mentales y los problemas de salud mental son comunes en el entorno de trabajo y, además, advierte que los problemas de salud mental en el trabajo pueden conducir a una disminución de la productividad. Estos datos resaltan la necesidad de enfoques de liderazgo que integren competencias emocionales, ya que estas no solo benefician el desempeño individual, sino que también favorecen la productividad general de la organización.

## 2. METODOLOGÍA

Este trabajo es de tipo cualitativo, basado en la revisión sistemática de diversas fuentes bibliográficas enfocadas a las competencias emocionales y el liderazgo en la gestión de recursos humanos. Por lo tanto, la búsqueda de información de artículos académicos, estadísticas gubernamentales y estudios del caso plasmados en informes se ha realizado con la ayuda de webs de organismos oficiales como es Dialnet, Google Académico y publicaciones especializadas en liderazgo y recursos humanos. Por ello, se utilizarán palabras clave como “inteligencia emocional”, “liderazgo”, “competencias emocionales” o “inteligencia emocional en la gestión de recursos humanos” para asegurar una búsqueda más precisa. Y será descartada aquella información que no esté relacionado con las competencias emocionales o el liderazgo en la gestión de recursos humanos.

Gracias a esta metodología, se podrá realizar un profundo análisis para poder comprobar cuál es el efecto que tienen las competencias emocionales en el liderazgo y la gestión de recursos humanos.

## 2.1 OBJETIVOS

El objetivo general del trabajo es un análisis integral del impacto de las competencias emocionales en el liderazgo y su influencia en la gestión eficaz de los recursos humanos dentro de las organizaciones. Se intenta plasmar de qué manera estas competencias pueden cambiar el quehacer laboral para establecer un entorno que no sólo incentive la productividad, sino que también potencie el bienestar de los trabajadores.

Para alcanzar el objetivo general propuesto, se establecerán los siguientes objetivos específicos:

1. Definir y describir las competencias emocionales: Se llevará a cabo una revisión teórica sobre las competencias emocionales, incluyendo sus principales componentes y su importancia en el contexto laboral.
2. Definir el liderazgo, los tipos y su relación con las competencias emocionales: Se explorará cómo la IE afecta el estilo de liderazgo y la eficacia en la gestión de equipos.
3. Identificar teorías y modelos relacionados con la IE y el liderazgo.
4. Analizar el impacto de las competencias emocionales en el desempeño y bienestar de los empleados: Se examinará cómo el desarrollo de competencias emocionales influye en la satisfacción laboral, el rendimiento y la salud mental de los empleados, basándose en investigaciones realizadas.
5. Identificar programas existentes para desarrollar competencias emocionales en puestos directivos: Se identificarán las mejores prácticas y enfoques utilizados por las organizaciones para promover el desarrollo de competencias emocionales en sus líderes, con el objetivo de mejorar el clima laboral y el compromiso del equipo.

### 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 3.1 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR COMPETENCIAS EMOCIONALES?

Para comprender las competencias emocionales y lo que significan, es importante entender a qué hace referencia el término competencia. Este concepto fue introducido por McClelland en su artículo titulado *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*, publicado en 1973. A partir de este momento, son numerosos los autores que han aportado una definición como una característica intrínseca de una persona que da por resultado un rendimiento eficaz y/o superior en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982) o habilidad real para conseguir una meta o resultado en un contexto dado (Mertens 1996).

Boyatzis (1982) mantiene que el concepto abarca un conjunto de habilidades, conocimientos, rasgos personales, motivaciones y actitudes que permiten el desempeño laboral de un individuo de manera efectiva. El término interno de competencias emocionales no está reducido a habilidades específicas o conocimientos técnicos, sino que también hace referencia a la capacidad de autocontrol, empatía hacia otras personas, posibilidad de adaptación y la motivación. De manera conjunta, estos factores permiten a la persona abordar y reaccionar exitosamente a las condiciones impuestas por el medio laboral, lo que resulta en el desempeño exitoso del rol.

Además de la definición, se ha podido apreciar, tras las diferentes aportaciones, como se han ido modificando las dimensiones de las competencias emocionales. Salovey y Sluyter (1997) dividen las competencias en cinco dimensiones principales: cooperación, asertividad, responsabilidad, empatía y autocontrol, las cuales están realmente relacionadas con las que Goleman (1995) definió (autoconciencia emocional, manejo de las emociones, automotivación, empatía y habilidades sociales). Más adelante, estos dominios fueron reducidos, englobando ciertas características en solo una, teniendo como resultado cuatro dimensiones: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002).

Como se puede observar, existen numerosas categorizaciones de las competencias emocionales, por lo que para poder entender, más adelante, como influyen estas en el liderazgo y la gestión de recursos humanos, es importante describir alguna de ellas.

La **conciencia moral** es la habilidad para prestar atención a las emociones de uno mismo y la de los demás, además de ser capaces de percibir el clima emocional en un ámbito concreto. Para ello, es necesario ser capaces de percibir los sentimientos y

emociones, de forma que los identifiquemos y le demos nombre, tanto los de uno mismo como los de los demás (Bisquerra, 2003).

La **regulación emocional** es la habilidad que permite hacer un buen uso de las emociones. Gracias a ella es posible darse cuenta de la relación que existe entre la emoción, el pensamiento y la conducta, permitiendo expresar las emociones y por lo tanto ayuda a regular los niveles emocionales tales como la impulsividad, frustración o en el mantenimiento de objetivos, sirviendo como ayuda para afrontar las dificultades. Además, otro de los beneficios de potenciar dicha actividad es generar la capacidad de generar en uno mismo emociones positivas de forma voluntaria y consciente, promoviendo el bienestar de la persona (Bisquerra, 2003).

La **autonomía emocional** es un concepto que engloba diferentes características y elementos personales vinculados a la gestión personal. Entre ellas se encuentran:

1. Autoestima: visión positiva de uno mismo.
2. Automotivación: habilidad para involucrarse en actividades de los diferentes ámbitos de la vida de una persona.
3. Actitud positiva y Resiliencia: capacidad que nos ayuda a afrontar los diferentes acontecimientos a los que nos enfrentamos, en este caso, desde una visión positiva.
4. Responsabilidad.
5. Análisis crítico de las normas: capacidad para valorar los mensajes sociales y culturales.

La **competencia social** es definida como la habilidad para conservar buenas relaciones con las demás personas. Es importante saber hacer un buen uso de las habilidades sociales como puede ser algo básico como escuchar o saludar. Además, este concepto engloba aquellas habilidades para tanto comunicar como escuchar de forma efectiva, atendiendo a las necesidades tanto de uno mismo como de los demás, tomando conciencia de las emociones y promoviendo de esta forma la resolución de conflictos. Para ello, dos características fundamentales son el respeto y la asertividad, asegurando así una correcta comunicación (Bisquerra, 2003).

Finalmente, las **competencias para la vida y el bienestar** se definen como aquellas que facilitan la adquisición de conductas responsables y adecuadas para afrontar con éxito las dificultades cotidianas. La organización de una vida equilibrada y saludable requiere asumir responsabilidades, solicitar apoyo cuando sea necesario y orientar la conducta hacia la consecución de objetivos adaptativos. Asimismo, dichas competencias

destacan la relevancia de fomentar una ciudadanía activa, que habitualmente se inicia en contextos locales pero que puede extenderse progresivamente a otros ámbitos más amplios. (Bisquerra, 2003).

Las competencias emocionales han ido cobrando mayor importancia en el contexto laboral, ya que las empresas consideran que estas son una característica fundamental en la empleabilidad, siendo una inversión que conlleva numerosas consecuencias positivas en el entorno. Un buen líder marca la diferencia entre una empresa y otra, siendo el optimismo y entusiasmo características de liderazgo fundamentales para mantener durante un largo periodo de tiempo a los trabajadores (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002). Cherniss (2000) muestra que un liderazgo basado en la IE tiene buenas consecuencias en diferentes contextos como puede ser la relación con el cliente, resolución de problemas entre los empleados, afrontamiento de críticas, etc.

### 3.2 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES

#### 3.2.1 ¿QUÉ SIGNIFICA SER UN LÍDER?

Para comprender la relación entre el liderazgo y la incorporación de las competencias emocionales, resulta esencial definir previamente el concepto de liderazgo. Existen múltiples aproximaciones teóricas al respecto, entre las que destaca la propuesta de Goleman, Boyatzis y McKee (2002), quienes consideran que un líder es aquel que genera un clima emocional positivo, lo cual constituye un elemento clave para ejercer influencia sobre los demás. Según esta perspectiva, un liderazgo eficaz requiere la transmisión coherente de valores personales, así como la capacidad de empatizar con las emociones del entorno social y profesional.

En esta línea de influencia, el concepto de líder es concebido como una relación en la que se encuentra incluidos tanto el agente influyente como el influido, resaltando la esencia relacional que abarca el concepto, debido a que, como se puede comprobar, no se percibe a una persona como líder si este no tiene seguidores (Hernández, 2013).

Además, Izquierdo y Schester (2010), en su estudio sobre el liderazgo como factor contribuyente al desarrollo de los grupos académicos en las universidades, resaltan el papel fundamental que tiene el liderazgo en la formación de grupos, donde este es necesario para que un grupo pueda alcanzar sus objetivos. De esta forma, otra visión de

comprender la función de un líder esta más relacionada a la eficacia, donde para conseguir cumplir una serie de metas es necesaria la influencia del liderazgo.

Por lo tanto, el liderazgo es un fenómeno complejo que incorpora elementos emocionales, relacionales y estratégicos. No se restringe solo a la autoridad oficial, sino que incluye la habilidad de inspirar, motivar y movilizar a otros hacia un objetivo compartido. Esta perspectiva del liderazgo es fundamental para entender su relación con las habilidades emocionales, pues estas posibilitan al líder administrar su influencia en los demás de forma eficaz.

### 3.2.2 ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo son otras maneras en las que los líderes organizan su comportamiento interactivo para cumplir con sus responsabilidades como líderes (Cuadrado, 2001). A lo largo de la historia, diferentes autores han ido clasificando el liderazgo de diferentes maneras, pero para poder comprender la relación que estos tienen con las competencias emocionales, estableceremos la siguiente clasificación:

**Autoritario:** un líder autoritario es aquel caracterizado por emitir órdenes y estar pendiente de que estas se estén cumpliendo (Sánchez, 2008). Se trata de un líder clasificado en una posición vertical respecto a la de los empleados, ya que estos tienen que acatar sus normas sin posibilidad de dar su opinión y, por ende, acotando la participación de estos en las decisiones. Este estilo de líderes establece todas las actividades sin tener en cuenta a sus empleados, a quienes se les otorga una determinada tarea la cual, más adelante, será evaluada por el líder. Tienden a adoptar un rol estricto, basado en una comunicación cerrada, siendo esta enfocada a la tarea y alejado de las personas, fomentando las relaciones impersonales y formales a través del premio a la buena conducta y castigando el error (Warrick, 1981).

**Democrático:** este estilo está basado, a contraposición del autoritario, en la participación de los empleados en las decisiones de la empresa, siendo valorada su aportación en la planificación y desarrollo de las actividades. El objetivo de estos líderes es promover el sentimiento de pertenencia, delegando responsabilidades y ofreciendo feedback para guiarles (Sánchez, 2008). Debido a ello, este estilo de liderazgo otorga confianza a sus seguidores, confiando en su responsabilidad y motivación. De esta forma, promueve el trabajo en equipo, llevando a cabo una correcta planificación y establecimiento de objetivos a partir de una distribución equitativa de la supervisión. Estos líderes se comunican de forma abierta y bidireccional con los empleados,

favoreciendo la solución abierta de conflictos y siendo el castigo último recurso al que acudir (Warrick, 1981).

**Liberal o “Laissez-faire”:** se basa en la delegación de la responsabilidad a sus trabajadores, donde estos tienen un alta autonomía en el desarrollo de sus actividades, estableciendo sus propios objetivos para llevarlas a cabo, siendo el líder entendido como una figura facilitadora. Este perfil es visto como una ausencia por parte del líder, debido a que su actuación es escasa, ya que los empleados adquieren la máxima libertad para decidir en el proyecto, minimizando la planificación y fomentando el compromiso sobre la meta (Sánchez, 2008; Warrick, 1981).

**Transaccional:** en este caso el líder crea un compromiso con sus trabajadores para llevar a cabo las actividades establecidas, basándose en un sistema de recompensas. A diferencia del autoritario, los líderes transaccionales se encuentran en una posición horizontal frente a sus empleados, aunque la visión que tiene el líder de estos es más funcional, buscando cualquier cambio que vaya a favorecer la eficiencia de los trabajadores (Sánchez, 2008).

**Transformacional:** los líderes transformacionales tienden a adoptar una postura motivacional frente a sus empleados, fomentando el cambio y la innovación en el equipo. Su objetivo es conseguir que estos empleen todas sus capacidades en las actividades para conseguir las metas establecidas, además de fomentar al desarrollo personal a través de estas. Para ello, atienden a las necesidades individuales y grupales para proporcionar un cambio en la percepción de los problemas que surgen a raíz de la organización (Azaña et al., 2013; Odumeru y Ifeanyi, 2013; Sánchez, 2008).

### 3.2.3 RELACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

En la gestión de recursos humanos es de gran importancia la relación entre las competencias emocionales y los estilos de liderazgo. Tanto la gestión emocional del propio líder como la de su equipo es fundamental para promover un trabajo positivo y productivo, donde las competencias emocionales, como la empatía o la autorregulación, influyen de forma directa en la interacción entre el líder y sus seguidores. Cada estilo de liderazgo está asociado a diferentes competencias emocionales que lo definen y para ello observaremos la siguiente tabla explicativa:

**Tabla 1***Relación de las competencias emocionales y estilos de liderazgo*

<b>Estilo de Liderazgo</b>	<b>Nivel de participación del equipo</b>	<b>Orientación (Personas/Tareas)</b>	<b>Competencias clave (Toledo y Fonseca, 2017)</b>	<b>Impacto en la motivación</b>	<b>Flexibilidad y adaptación</b>
<b>Autoritario</b>	Bajo	Tareas	Autoconfianza, Iniciativa	Bajo	Baja
<b>Democrático</b>	Alto	Personas	Empatía, Gestión de conflictos	Alta	Alta
<b>Liberal</b>	Alto	Personas	Menor influencia de las competencias emocionales	Variable	Alta
<b>Transaccional</b>	Medio	Tareas	Autorregulación, Manejo del estrés	Medio	Media
<b>Transformacional</b>	Alto	Personas	Automotivación, Conciencia Organizacional	Muy alta	Muy alta

**Fuente:** Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Pérez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174; Toledo, H. G y Fonseca, V. (2017). Los componentes de la inteligencia emocional en los 6 estilos de liderazgo. *Grandes Pymes*.

En este trabajo se ha seguido la clasificación de competencias emocionales que Bisquerra (2003) ha establecido, por lo que analizaremos la tabla utilizando su clasificación.

En primer lugar, los líderes autoritarios, como se ha mencionado previamente, son aquellos que ponen el foco de atención en la elaboración de la tarea y descuidan el aspecto personal. Para ello, es importante que desarrollen una alta seguridad y determinación en sus decisiones. De esta forma, se ha relacionado la autoconfianza y la iniciativa con este estilo de liderazgo, cualidades pertenecientes a la autonomía emocional, permitiendo al líder actuar de forma sólida conforme sus objetivos.

El liderazgo democrático, a diferencia del autoritario, está basado en la participación de los seguidores en la toma de decisiones, atendiendo tanto a la demanda de tarea como a la persona, estando estrechamente relacionado a la empatía y a la gestión de conflictos. Ambas competencias se engloban en la competencia social, ya que requiere de un mayor entendimiento de las necesidades y emociones de los empleados.

Por otro lado, el liderazgo liberal promueve la completa autonomía de los trabajadores, delegando casi todas las responsabilidades y cediendo la mayor parte de decisión en ellos. A diferencia de los otros estilos, este tipo de liderazgo no está asociado a una competencia emocional determinada, lo que puede afectar en la falta de dirección y sentimiento de unidad dentro del equipo.

Los líderes transaccionales están centrados en conseguir el desempeño esperado mediante el uso de recompensas y cumplimiento de las normas. Para ello, es importante que desarrollen habilidades de autorregulación, manejando el estrés las cuales se encuentran dentro de la regulación emocional para conseguir resultados efectivos. De esta forma, un líder estable emocionalmente ante situaciones de altos niveles de estrés podrá manejar las expectativas de forma adecuada.

Finalmente, los líderes transformacionales son aquellos que promueven la motivación, el desarrollo personal y la meta común mediante la automotivación y la conciencia organizacional entre sus empleados. La autonomía emocional permite al líder desarrollar la capacidad de automotivación para poder guiar al grupo así como la competencia social fomenta la cohesión y el compromiso para poder alcanzar su objetivo.

En conclusión, muchos autores han clasificado las competencias emocionales de diferentes formas pero, de cualquier forma, estas son necesarias para poder potenciar el papel del líder, influyendo en las relaciones interpersonales y en la toma de decisiones.

### 3.3. TEORÍAS Y MODELOS RELACIONADOS CON LA IE Y EL LIDERAZGO

#### 3.3.1 MODELOS SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

##### **Modelo de las cuatro ramas de Salovey y Mayer**

Salovey y Mayer fueron los primeros autores en crear el primero modelo sobre la inteligencia emocional en 1990, el cual posteriormente fue modificado con el objetivo de aclarar las habilidades que incluía e identificar las que no se encontraban en 1997.

En primer lugar el modelo exponía la existencia de tres procesos mentales interrelacionados: (1) apreciar y manifestar emociones tanto en si como en los demás, (2) el control de la emoción tanto en si como en los demás y (3) la aplicación de las emociones en métodos de adaptación.

A pesar de que estos procesos son universales, hay variaciones individuales en la habilidad para entender y manifestar emociones, que pueden ser adquiridas y favorecen la salud mental. Este modelo define una jerarquía en la que la percepción de emociones se sitúa en el nivel inicial y la regulación de las emociones en el nivel superior (Cabello et al., 2006).

Posteriormente, Salovey y Mayer en 1997, redefinieron el modelo en cuatro ramas:

(1) Percepción emocional, entendida como la habilidad de comprender las emociones de uno mismo y los demás,

(2) facilitación emocional: capacidad para producir, usar y sentir las emociones con el objetivo de comunicarlas o hacer uso de ellas en otros procesos cognitivos,

(3) comprensión emocional: aptitud para entender la información emocional, la forma en que las emociones se fusionan y se transforman durante las transiciones interpersonales y valorar los significados emocionales,

(4) manejo emocional, permitiéndonos abrirnos a las emociones y ajustarlas tanto en nosotros mismos como en los demás, fomentando la comprensión personal y el desarrollo.

##### **Modelo de competencias emocionales de Goleman (1995)**

A partir de la teoría del desarrollo, Goleman (1995) definió la IE proponiendo una teoría del desempeño aplicable en el entorno laboral. En su modelo, menciona la existencia de un Cociente Emocional (CE) adicional al Cociente Intelectual (CI), el cual se refleja en las interconexiones que surgen. Los elementos principales son:

- (1) Autoconciencia: se refiere a la percepción que tenemos de nuestros estados internos, recursos e intuiciones.
- (2) Autorregulación: manejo de nuestras capacidades, impulsos y recursos propios.
- (3) Motivación: definido por los patrones emocionales que orientan o simplifican la consecución de metas.
- (4) Conciencia social: percepción de las emociones, requerimientos e inquietudes de los demás.
- (5) Gestión de las relaciones o habilidades sociales: se refiere a la habilidad de provocar respuestas favorables en los demás, difiriéndose de las habilidades de control sobre otra persona.

Goleman, mas adelante, redujo el modelo original a cuatro etapas: autoconciencia, autocontrol, conciencia social y manejo de las relaciones (Goleman, 2001 citado por Lorenzo, 2017)

#### **Modelo de Bar-On (1997)** (citado por Lorenzo, 2017)

Es un modelo de inteligencia no cognitiva organizado a partir de dos visiones: la sistémica y la topográfica (Ugarriza, 2001). La visión sistémica desarrolla cinco componentes principales desglosado en 15 subcomponentes:

- (1) Componente intrapersonal: comprende competencias como el entendimiento emocional personal, asertividad, autoconcepto, autorrealización y la autonomía. Estas facilitan la identificación, expresión y regulación de las emociones personales.
- (2) Componente interpersonal: engloba la empática, las interacciones personales y la responsabilidad social, promoviendo la interacción y colaboración con los demás.
- (3) Componente de adaptabilidad: incluye la resolución de problemas, la evaluación de la realidad y la flexibilidad, lo que favorece la adaptación a ambientes en constante cambio.
- (4) Componente de manejo de estrés: formado por la tolerancia al estrés y la regulación de los impulsos fundamentales para afrontar dificultades.
- (5) Componente del estado emocional general: engloba la alegría y el optimismo, fomentando la salud emocional.

Atendiendo a la visión topográfica, distingue entre los factores centrales (primarios), los factores resultantes (orden superior) y los factores soporte, que favorecen la interrelación entre los factores precedentes (Ugarriza, 2001).

### 3.3.2 MODELOS SOBRE EL LIDERAZGO

#### **Teoría de los rasgos**

La teoría de los rasgos defiende que para que un líder alcance el éxito estos deben poseer ciertas características personales innatas. Para ello, esta teoría recoge las cualidades que hacen que una persona llegue a ser un líder efectivo. Según Stogdill (1974), el liderazgo depende de las características personales esenciales para ejercer influencia sobre los demás. De esta forma, la teoría de los rasgos sugiere que algunas características como la inteligencia o la confianza son indispensables para desarrollar un liderazgo adecuado.

Un aspecto clave de esta teoría es la identificación de los rasgos que definen a los líderes. Según Kirkpatrick y Locke (1991), los líderes tienden a mostrar rasgos como una gran cantidad de energía, inteligencia, y la habilidad para comunicarse de manera eficaz. Estos rasgos facilitan la toma de decisiones y la dirección de un grupo, atributos que no son solo aprendidos, sino que también se encuentran presentes desde el principio, lo que subraya la idea de que algunos individuos nacen con cualidades excepcionales para liderar.

Uno de los estudios más influyentes en este campo es el de Judge et al. (2002), que estudiaron la relación entre la personalidad y el liderazgo a través del modelo de los "Cinco Grandes Rasgos de la Personalidad". Sus resultados indican que ciertos rasgos están fuertemente correlacionados con la efectividad del liderazgo, destacando los siguientes:

**Extraversión:** Es el rasgo más estrechamente relacionado con el liderazgo, ya que los líderes tienden a ser sociables, asertivos y enérgicos.

**Apertura a la experiencia:** La disposición a aceptar nuevas ideas y enfoques innovadores es una característica común en líderes exitosos.

**Conciencia (responsabilidad y autodisciplina):** Los líderes efectivos suelen ser organizados, perseverantes y comprometidos con sus objetivos.

**Estabilidad emocional (bajo neuroticismo):** Un bajo nivel de neuroticismo indica que los líderes son emocionalmente equilibrados y manejan bien el estrés.

**Amabilidad:** Aunque no es un predictor fuerte del liderazgo, puede ser relevante en ciertos contextos donde la cooperación y la empatía son fundamentales.

### **Teoría del liderazgo situacional**

La teoría del liderazgo situacional, impulsada por Hersey y Blanchard entre 1929 y 1982, es una teoría de la contingencia la cual reconoce la importancia de los componentes de la circunstancia, indicando “la madurez de los empleados” como componente importante de la situación. Fue diseñada para medir la efectividad del liderazgo en función de la capacidad que tiene el líder para analizar las condiciones de la situación y, tras ello, ser capaz de responder con una mezcla apropiada de determinados tipos de comportamiento (Santa-Bárbara, 2000).

El elemento percibido como “madurez de los empleados” hace referencia al nivel de compromiso para asumir responsabilidades y a la competencia en relación con la tarea. En función del grado de “madurez” percibida por el líder, este deberá adaptar su estilo de liderazgo. Estos estilos tienen como objetivo atender a dos necesidades dentro de la organización, elementos relacionados con la tarea como es el cumplimiento de objetivos, y la relación con el empleado, como puede ser la atención emocional de los mimos. De esta misma forma, Santa-Barbara (2000) menciona que el modelo define cuatro estilos de dirección:

- (1) Ordenar (E1): estilo enfocado a la tarea, supervisando que se produzca el cumplimiento de objetivos y de dar instrucciones, descuidando la relación con los trabajadores. Es decir, el jefe da instrucciones específicas y vigila de cerca a sus seguidores.
- (2) Persuadir (E2): Se ocupa de los objetivos y resultados al mismo tiempo que de sus subordinados, es un jefe que explica sus decisiones y da la oportunidad a sus empleados de aclarar detalles, centrándose tanto en la tarea como en la relación.
- (3) Participar (E3): trata de involucrar a los trabajadores en la tarea, comportamiento ideas con ellos y promoviendo el diálogo para llegar a una decisión conjunta. Este estilo centra más la atención en la relación líder-empleado pero tiene un bajo nivel en el componente de la tarea.
- (4) Delegar (E4): delega completamente la responsabilidad en sus empleados, dejando de atender tanto a la tarea como a la relación, ya que les cede completa autonomía a su equipo

Este modelo defiende la inexistencia de un estilo de liderazgo óptimo para alcanzar el éxito en la organización sino que la clave está en la forma que tiene el líder de percibir a sus trabajadores. Cada equipo es diferente y, por ende, estos deben de ser tratados de forma diferente en función de cómo el líder se ajuste a su conducta, siendo la flexibilidad una cualidad indispensable en el líder (Santa-Bárbara, 2000).

### 3.4 IMPACTO DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES EN EL DESEMPEÑO Y BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

Las competencias emocionales han ido cobrando mayor influencia en el entorno organizacional, afectando tanto al desempeño de la tarea como en la salud mental de los trabajadores. Estudios recientes han comprobado que la IE tiene efectos positivos en la empresa, ya que esta mejora la productividad individual y laboral debido al impacto que teniendo en la satisfacción laboral de los trabajadores, promoviendo el bienestar del equipo (Kotsou et al., 2019).

#### **Inteligencia emocional y satisfacción laboral**

Como se ha mencionado previamente, la IE fue un concepto introducido por Salovey y Mayer en 1990, el cual fue definido como la habilidad para reconocer, comprender y manejar tanto las emociones de uno mismo como la de los demás (Chernis, 2000). Según Kotsou et al. (2019), las operaciones dirigidas a desarrollar en empresas la IE han obtenido resultados positivos tanto en la satisfacción laboral como en la disminución del estrés percibido. En su investigación, desarrollaron un programa cuyo objetivo era implementar la IE en directivos, el cual obtuvo grandes resultados debido a la mejora tanto en la satisfacción de los empleados como en el clima empresarial.

Además, Wong y Law (2002) realizaron un estudio donde observaron que los trabajadores experimentados en IE desarrollaron un mayor compromiso con la empresa, además de sentir una reducción en los niveles de agotamiento emocional. Estos resultados muestran una correlación positiva con la satisfacción laboral, debido a que las competencias emocionales son un elemento clave para mantener el talento de los empleados así como para disminuir el absentismo laboral.

#### **Competencias emocionales y rendimiento laboral**

Si nos ponemos a pensar en factores que influyen en el rendimiento laboral, es posible que uno muy importante a tener en cuenta son las competencias emocionales,

siendo, por ejemplo, la regulación emocional un factor clave en el mantenimiento de la motivación organizacional.

Lopez et al. (2006) realizaron una investigación para comprobar la relación entre la efectividad laboral de los trabajadores y las competencias emocionales. Como resultado, pudieron observar que tanto los supervisores como compañeros percibían como más efectivos a aquellas personas que presentaban altos niveles de IE. Además, aquellos que en concreto presentaban alto nivel en la competencia de autorregulación emocional tenían una tendencia a desenvolverse mejor en situaciones de alto estrés.

En esta línea de trabajo, Boyatzis (2008) resalta la importancia de las competencias emocionales debido a la influencia que estas tienen en la motivación del grupo, debido a que los líderes con altos niveles en IE conseguían inspirar a sus equipos, teniendo como consecuencia un aumento en la productividad empresarial. Estos resultados muestran la importancia de implementar las competencias emocionales no solo en los trabajadores y equipos, sino también en los líderes, para así lograr un aumento en el rendimiento de la empresa.

### **Salud mental en la empresa e inteligencia emocional**

En muchas ocasiones, las empresas centran su atención en el aumento de la productividad haciendo hincapié en las habilidades de los empleados para el desempeño de su tarea. Lo cierto, es que para mantener a unos trabajadores motivados y potenciar su sentimiento de pertenencia para el cumplimiento de metas es importante atender su bienestar emocional.

Cherniss (2010) afirma que unos niveles altos de inteligencia emocional disminuyen los niveles de ansiedad y depresión laboral, teniendo un impacto positivo tanto en la capacidad de afrontamiento ante situaciones de alto estrés como en la satisfacción de los empleados. De esta forma, se puede observar una relación estrecha entre las competencias emocionales y el “síndrome de burnout” o estrés laboral, debido a que te permiten desarrollar estrategias efectivas para gestionar la presión, mejorando así la capacidad de resiliencia de las personas, mejorando sus relaciones interpersonales y manteniendo un equilibrio emocional en el entorno organizacional (Kotsou et al., 2019).

Para reforzar esta idea, Brackett et al. (2011) resalta la importancia del desarrollo de habilidades emocionales para promover un ambiente de trabajo más positivo y basado en la colaboración. Este resultado se objetivo gracias a que la IE promueve la gestión de problemas, mejora la comunicación entre los trabajadores y fortalece el sentimiento de

unidad dentro de los grupos de trabajo. Las empresas que invierten en programas de competencias emocionales suelen experimentar notables mejorías en su organización, ya que tienen un impacto positivo en la salud mental, reduciendo las bajas laborales por estrés o ansiedad, así como aumentando la motivación y compromiso.

### 3.5 PROGRAMAS PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS EMOCIONALES EN PUESTOS DIRECTIVOS

#### **Outdoor training**

El outdoor training es una metodología de aprendizaje tanto individual como grupal enfocada a la implementación de competencias emocionales mediante el uso de actividades en un entorno natural tratando de simular un ambiente cotidiano y, posteriormente, el análisis de este. Esta estrategia es especialmente efectiva en el ámbito directivo, ya que promueve el desarrollo de competencias emocionales esenciales para el liderazgo efectivo (Jones y Oswick, 2007).

Esta técnica está desarrollada para fomentar el desarrollo de diferentes competencias emocionales en los directivos de las empresas. Santos et al. (2010) destacaron entre ellas se encuentran:

- (1) Autoconocimiento y autorregulación emocional: sometieron a los participantes a situaciones desafiantes con el objetivo de potenciar la identificación de sus propias emociones para así aprender a gestionarlas, ya que es importante que un líder sea capaz de reconocer sus fortalezas al igual que las áreas de mejora.
- (2) Trabajo en equipo: las actividades al aire libre, fuera del espacio de trabajo, potencia la colaboración, la comunicación y la confianza entre los empleados, teniendo un impacto directo en el clima laboral.
- (3) Resiliencia y adaptabilidad: tras enfrentarse a las dificultades en ambientes desconocidos, los directivos aprenden a manejar el estrés y la incertidumbre, cualidades imprescindibles en entornos organizacionales. De esta forma, los directivos desarrollan la capacidad de generar respuestas adaptativas ante situaciones de crisis.

Para poder cumplir los objetivos, la metodología de implantación consta de tres fases:

- (1) Planteamiento del reto: se les introduce a los participantes una situación la cual deben de resolver de forma colaborativa.

- (2) Desarrollo de la actividad: se llevan a cabo dinámicas grupales como puede ser un circuito de obstáculos, simulaciones de rescate o ejercicios de liderazgo rotativo, donde los empleados deben tomar decisiones y asumir riesgos.
- (3) Reflexión y aprendizaje: tras haber realizado la dinámica, es importante hacer un análisis de lo sucedido, es decir, un análisis de lo aprendido y como esto se aplica en el entorno empresarial.

Tras haber implementado esta metodología, Santos et al. (2010) confirmaron que los participantes experimentaron un aumento en su habilidad de autorregulación, así como en la toma de decisiones y en la confianza interpersonal. Algunos de los beneficios que resaltaron fueron la mejora en el **desempeño laboral**, ya que un líder con altos niveles de IE es capaz de enfrentarse a situaciones complicadas de una forma adecuada, sabiendo gestionar a su equipo y tomando decisiones acertadas. **Disminución del estrés**, y por lo tanto, mejora del bienestar psicológico de los trabajadores. Finalmente, observaron un **aumento del compromiso** empresarial por parte de los participantes, debido a que estos, durante el programa, fortalecieron su sentido de pertenencia en la empresa y su motivación para contribuir al éxito de la empresa.

### **Team building**

El team building es una estrategia que emplean las empresas cuyo objetivo es potenciar la cohesión y el rendimiento de los empleados, fomentando el trabajo del equipo, la comunicación y confianza entre los participantes. Para ello, se realizan un conjunto de estrategias de intervención enfocadas a mejorar las interacciones y la eficacia dentro de los grupos de trabajo, influyendo así en el desempeño de la empresa (Salas et al. 1999)

Esta técnica es una manera efectiva de potenciar las competencias emocionales en los equipos de trabajo, ya que durante su implementación los líderes trabajan habilidades como el autoconocimiento, la empatía o las habilidades comunicativas. Klein et al. (2009) realizaron un estudio donde observaron que la implementación de actividades enfocadas al desarrollo de la IE tiene resultados positivos como el sentimiento de unidad, la disminución de conflictos o la mejora en la productividad laboral.

El País (2024) en su artículo sobre “Las empresas quieren divertir a sus empleados” muestra como las empresas en España están adoptando cada vez más la formación experiencial y las actividades de team building para mejorar la cohesión de sus equipos en tiempos de incertidumbre.

Un ejemplo destacado es el "mastershow" de la empresa BeLiquid, el cual fusiona técnicas de teatro y administración para potenciar competencias blandas como la comunicación, la resolución de conflictos y el liderazgo. En estas sesiones, los participantes ilustran escenarios que representan los retos laborales presentes, promoviendo la reflexión y el aprendizaje entre los asistentes. El resultado que se observó fue un aprendizaje más consolidado debido a que los empleados creyeron que este método es más conmovedor y recordable en contraste con las formaciones convencionales.

El incremento en la necesidad de estas actividades evidencia la urgencia de las compañías para ajustarse a ambientes variables y potenciar el compromiso y la cooperación entre sus trabajadores. Además de potenciar capacidades particulares, el desarrollo del equipo ayuda a generar un entorno de trabajo más positivo y resistente.

La aplicación de estos programas evidencia ser esencial para potenciar las habilidades emocionales en los equipos de dirección y optimizar el rendimiento de la organización. Estas estrategias no solo promueven competencias individuales fundamentales, tales como el autodescubrimiento, la capacidad de resistencia y la gestión emocional, sino que también impulsan elementos grupales esenciales, como la cooperación, la comunicación y la unión del grupo.

En definitiva, tanto el outdoor training como el team building son herramientas clave para el desarrollo de competencias emocionales en los equipos directivos y de trabajo. Su implementación no solo mejora el desempeño individual y grupal, sino que también contribuye a la sostenibilidad y éxito de la empresa en un entorno empresarial dinámico y competitivo. Apostar por estas metodologías significa invertir en el capital humano, promoviendo un liderazgo más efectivo y un ambiente organizacional más resiliente y motivador.

#### 4. DISCUSIÓN.

El estudio de las competencias emocionales en el liderazgo y la gestión de recursos humanos evidencia la creciente importancia de la inteligencia emocional en entornos organizacionales. Desde una perspectiva psicológica, se argumenta que un liderazgo basado en la empatía y la regulación emocional favorece la cohesión y el bienestar de los equipos de trabajo. Sin embargo, a pesar de la evidencia sobre sus beneficios, muchas organizaciones siguen subestimando su impacto, priorizando aspectos técnicos sobre las habilidades blandas en la selección y formación de líderes.

Si bien el desarrollo de competencias emocionales se ha abordado a través de estrategias como la formación en inteligencia emocional y el coaching, persisten desafíos en su aplicación práctica. Por ejemplo, un aspecto a tener en cuenta es la resistencia al cambio organizacional, ya que esta puede dificultar la incorporación de nuevas prácticas de liderazgo. Además, la falta de indicadores precisos para medir el impacto de la inteligencia emocional en el desempeño laboral limita su reconocimiento y aplicación efectiva.

Otro punto de discusión se centra en los diferentes estilos de liderazgo analizados. Aunque se ha identificado que el liderazgo transformacional podría ser el más efectivo en la potenciación de las competencias emocionales debido a su postura motivacional, es importante cuestionar hasta qué punto su implementación es viable en todas las estructuras organizacionales. En contextos altamente jerárquicos o con una cultura empresarial tradicional, la adaptabilidad de este estilo podría ser limitada, lo que plantea la necesidad de estrategias híbridas que combinen distintos enfoques de liderazgo que se ajusten a una generalidad de estilos organizacionales.

Una sugerencia para fortalecer el desarrollo de competencias emocionales en el liderazgo es la implementación de programas de formación continua que no solo se enfoquen en el autoconocimiento y la gestión emocional, sino también en el entrenamiento en la resolución de conflictos y la comunicación efectiva. De esta forma, estas actividades no se quedan en una tarea pasajera sino que de forma continua se pueden ir trabajando diferentes competencias de los trabajadores, llegando a desarrollar su máximo potencial. Además, es crucial que las organizaciones implementen sistemas de retroalimentación que permitan evaluar el impacto de estos programas y ajustarlos según las necesidades del equipo.

De esta forma, es conveniente reflexionar sobre el papel de la tecnología en la gestión de recursos humanos y su influencia en las competencias emocionales. La digitalización ha modificado la dinámica de las relaciones laborales, lo que exige una adaptación en la manera en que los líderes gestionan la inteligencia emocional en entornos virtuales o híbridos. Este fenómeno requiere mayor investigación para determinar cómo se pueden potenciar las competencias emocionales en un mundo laboral cada vez más digitalizado.

Finalmente, a partir del análisis teórico desarrollado a lo largo del presente trabajo, se puede observar una evolución significativa en la forma en que las competencias emocionales influirán en la gestión del liderazgo dentro de los recursos humanos. Las

organizaciones están experimentando un cambio de paradigma en el que los modelos de liderazgo tradicional, centrados exclusivamente en la toma de decisiones y la eficiencia operativa, están dando paso a enfoques más humanos y adaptativos, siendo el implemento de competencias emocionales un aspecto fundamental a tener en cuenta en el mundo organizacional.

En este contexto, se podría decir que la inteligencia emocional dejará de ser una cualidad deseable para convertirse en un componente esencial en los procesos de selección, formación y evaluación del liderazgo. La capacidad para identificar, comprender y gestionar las emociones propias y ajenas no solo fortalecerá los vínculos interpersonales dentro del equipo, sino que también potenciará la toma de decisiones, la resolución de conflictos y el compromiso de los empleados con la empresa.

Asimismo, es esperable que las organizaciones comiencen a integrar programas de desarrollo de competencias emocionales de manera sistemática, no solo como herramientas de bienestar personal, sino como estrategias clave para mejorar el rendimiento colectivo. A medida que estas habilidades se formalicen, el liderazgo se volverá más inclusivo y flexible, adaptándose a las necesidades emocionales de los equipos de trabajo en constante transformación.

Por tanto, las futuras líneas de actuación en el ámbito de los recursos humanos deberán centrarse en la evaluación del impacto de estas competencias en los distintos estilos de liderazgo, así como en la creación de modelos formativos que garanticen su adquisición y aplicación efectiva. Esto permitirá avanzar hacia culturas organizacionales más saludables, resilientes y sostenibles

En conclusión, aunque se reconoce el valor de las competencias emocionales en el liderazgo y la gestión de recursos humanos, persisten desafíos en su implementación. Es fundamental continuar investigando y proponiendo estrategias que permitan consolidar un liderazgo más humano y adaptado a las necesidades del contexto organizacional contemporáneo.

## 5. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha tenido como objetivo general analizar el impacto de las competencias emocionales en el liderazgo y su influencia en la gestión eficaz de los recursos humanos dentro de las organizaciones. A partir de este análisis, se ha podido constatar que el desarrollo de competencias emocionales no solo mejora la capacidad de

liderazgo, sino que también influye positivamente en la productividad y el bienestar de los empleados, generando un entorno laboral más saludable y eficiente.

En relación con los objetivos específicos planteados, se han obtenido las siguientes conclusiones:

1. **Definición y descripción de las competencias emocionales:** A través de la revisión teórica realizada, se ha confirmado que las competencias emocionales incluyen habilidades clave como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Estas competencias han demostrado ser fundamentales en la gestión de las relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral, favoreciendo la comunicación efectiva y la resolución de conflictos.
2. **Definición del liderazgo y su relación con las competencias emocionales:** Se ha evidenciado que el liderazgo no es un concepto estático, sino que se presenta en diversas formas, como el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire. La inteligencia emocional desempeña un papel crucial en la efectividad de estos estilos de liderazgo, destacando que aquellos líderes con mayores competencias emocionales tienden a generar equipos de trabajo más cohesionados y comprometidos.
3. **Identificación de teorías y modelos relacionados con la IE y el liderazgo:** El trabajo ha permitido examinar distintos modelos teóricos, como el de Goleman, el de Mayer y Salovey, y el enfoque de Boyatzis, los cuales destacan la relación entre la inteligencia emocional y la eficacia en el liderazgo. Estos modelos han proporcionado un marco conceptual sólido para comprender cómo las competencias emocionales influyen en la toma de decisiones, la gestión del estrés y la motivación de los equipos de trabajo.
4. **Análisis del impacto de las competencias emocionales en el desempeño y bienestar de los empleados:** Se ha constatado que el desarrollo de competencias emocionales en los líderes impacta positivamente en la satisfacción laboral, el rendimiento y la salud mental de los empleados. Estudios revisados sugieren que los entornos laborales en los que se fomenta la inteligencia emocional presentan menores tasas de estrés, mayor compromiso organizacional y una reducción en los conflictos interpersonales.
5. **Identificación de programas existentes para desarrollar competencias emocionales en puestos directivos:** A través de la investigación, se han

identificado diversas estrategias utilizadas por organizaciones para fortalecer la inteligencia emocional en sus líderes. Programas de formación en habilidades emocionales, coaching ejecutivo y metodologías basadas en el feedback 360° han demostrado ser herramientas efectivas para mejorar la gestión emocional y el liderazgo dentro de las empresas.

En conclusión, el estudio confirma que las competencias emocionales son un factor determinante en la efectividad del liderazgo y la gestión de los recursos humanos. Su desarrollo contribuye a la creación de entornos laborales más productivos y saludables, en los que se fomenta tanto el bienestar de los empleados como la eficiencia organizativa. A partir de estos hallazgos, se sugiere que las organizaciones prioricen la formación en inteligencia emocional como una estrategia clave para mejorar la gestión del talento y potenciar el éxito empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso-Serna, D. K. (2019). Inteligencia Emocional, Daniel Goleman. *Con-Ciencia Serrana Boletín Científico de la Escuela Preparatoria Ixtlahuaco*, 1(1). <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ixtlahuaco/article/view/3677/>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9 (1-2). pp. 123-133. <http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v9n1-2/19885636v9n1-2p123.pdf>
- Azanza, G., Moriano, J. A., y Melero, F. (2013). Journal of Work and Organizational Psychology. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45–50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7> .
- Bisquerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa (RIE)*, 21, 1, 7-43.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>
- Cabello, R., Ruiz-Aranda, D., y Fernández-Berrocal, P. (2010). Docentes emocionalmente inteligentes. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 13 (1), 41-49.
- Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Perez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Cherniss, C. (2000). Social and Emotional Competence in the Workplace. En Bar-On, R. y J. D. A. Parker, *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass, 433-459.
- Cherniss, C. (2000). What is Emotional Intelligence and Why it Matters. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.

[https://secure.tutorsglobe.com/Atten\\_files/237\\_What-it-is-and-why-it-matters.pdf](https://secure.tutorsglobe.com/Atten_files/237_What-it-is-and-why-it-matters.pdf)

- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110-126. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>
- Chiavenato, I. (2002). Gestión de recursos humanos. *Editorial MacGraw-Hill. Colombia*.
- Cortés, A. A. & Castro, R. (2017). Desarrollo de competencias emocionales en el liderazgo. Recuperado de Redalyc López, M., Salas, J. & Ramos, A. (2020). Definición y Conceptos Básicos del Liderazgo. <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056601004.pdf>
- Cortez, A. A., Castro, R. & Mata, E. (2023). Competencias emocionales en el liderazgo transformacional. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9309951>
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*. Vol.16 (nº2), Pág.131-155. Recuperado el 1 de abril de 2015, desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=111965>
- Goleman, D (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Paidós
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza y Jané
- Hernández Yáñez, M. L. (2013). Liderazgo académico. *Revista de la educación superior*, 42(167), 105-131. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-27602013000300005&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-27602013000300005&script=sci_arttext)
- Izquierdo García, B., & Schuster Fonseca, J. (2010). El liderazgo, un factor que contribuye al desarrollo de los grupos académicos en las universidades. *Investigación administrativa*, 39(106), 69-82. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782010000200069&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782010000200069&script=sci_arttext)
- Jones, P.J. & Oswick, C. (2007) “Inputs and outcomes of Outdoor Management Development: Of design, dogma and dissonance”, *British Journal of Management* Vol 18(4) Dec 2007, 327-341. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00515.x>

- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5(2), 48-60.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40(2), 181-222. <https://doi.org/10.1177/1046496408328821>
- Kotsou, I., Nelis, D., Gregoire, J., & Mikolajczak, M. (2019). Can emotional intelligence be improved? A randomized experimental study of a business-oriented EI training program for senior managers. *PLOS ONE*, 14(10), e0224254. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0224254>
- Lopes, P. N., Salovey, P., Côté, S., Beers, M., & Petty, R. E. (2006). Emotion regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion*, 6(1), 113-118.
- Lorenzo Alegría, M. (2017). Contrastación del modelo de inteligencia emocional de las cuatro ramas. [https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/10638/2017\\_Lorenzo\\_Alegr%C3%ADa\\_Maryurena\\_Tesis.pdf?sequence=1](https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/10638/2017_Lorenzo_Alegr%C3%ADa_Maryurena_Tesis.pdf?sequence=1)
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence"*. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modos*. Montevideo: CINTEFOR.
- Odumeru, J. A., y Ifeanyi, G. O. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–36. <http://irmbrjournal.com/papers/1371451049.pdf>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). *Salud mental en el trabajo*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small Group Research*, 30(3), 309-329. <https://doi.org/10.1177/104649649903000303>
- Salovey, P y Sluyter, D (1997). *Emotional development and emotional intelligence: educational implications*. New York: BasicBooks

- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). "Emotional intelligence". *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211
- Salovey, P. y Mayer, J. D. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-34). New York: Basic Books.
- Sánchez, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25, 1–39.
- Santa-Bárbara, E. S. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 435-439.  
<https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/7614>
- Santos, M. J. C., Reinoso, M., & Molina, J. (2010). Desarrollo de competencias emocionales en los directivos de una organización a través del outdoor training. *Tourism & Management Studies*, 6, 190-197.  
<https://www.tmsstudies.net/index.php/ectms/article/view/121/175>
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Toledo, H. G y Fonseca, V. (2017). Los componentes de la inteligencia emocional en los 6 estilos de liderazgo. *Grandes Pymes*. <https://grandespymes.ar/2017/07/03/los-componentes-de-la-inteligencia-emocional-en-los-6-estilos-de-liderazgo/>
- Ugarriza, N. (2001). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn (I-CE) en una muestra de Lima metropolitana. *Persona*, 4, 129-160.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1471/147118178005.pdf>
- Warrick, D. D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3, 155–172.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.