

RELACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO RELATIONSHIP OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP

Gloria Vizcaíno
gloria.vizcaino@utc.edu.ec
Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga-Ecuador

Angelita Romero
angelita.romero@utc.edu.ec
Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga-Ecuador

Evelyn Tovar
evelyn.tovar@utc.edu.ec
Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga-Ecuador

RESUMEN

A lo largo del tiempo la inteligencia emocional y el liderazgo han ganado importancia en varios ámbitos. El presente artículo contiene un análisis de la relación entre la inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo. Se recurrió a la revisión de literatura académica de diversas bases de datos científicas. Se obtuvo como resultados, un análisis histórico sobre el desarrollo de la inteligencia emocional y el liderazgo, cuyos principales planteamientos teóricos revelan relaciones conceptuales que otorgan su asociación. Los modelos de inteligencia emocional y liderazgo, permitieron identificar que no sólo deben ser concebidos desde la perspectiva individual del directivo, sino que la aplicación del liderazgo y el uso de la inteligencia emocional dependen del entorno en el cual un líder se desenvuelve, por lo que esta asociación, está moderada desde las interacciones sociales.

Palabras clave: Liderazgo, Inteligencia Emocional, Inteligencias Múltiples, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional.

Recibido: 2 de julio de 2018 revisión aceptada: 17 de septiembre de 2018

Correspondiente al autor: lis_and7490@hotmail.es

ABSTRACT

Over time, emotional intelligence and leadership have gained importance in various fields. This article contains an analysis of the relationship between emotional intelligence and its impact on leadership. A review of academic literature from various scientific databases was used. The results were obtained as a historical analysis of the development of emotional intelligence and leadership, whose main theoretical approaches reveal conceptual relationships that provide their association. The models of emotional intelligence and leadership allowed to identify that they should not only be conceived from the individual perspective of the manager, but that the application of leadership and the use of emotional intelligence depend on the environment in which a leader develops, so that this association is moderated from social interactions.

Keywords: Leadership, Multiple Intelligences, Emotional Intelligence, Transformational Leadership, Transactional Leadership.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es innegable el auge de la investigación en los constructos que relacionan las emociones con la inteligencia. Siendo un tema de considerable interés desde el plano teórico, dada su aplicabilidad conceptual en diferentes campos disciplinares, particularmente en la psicología, sociología, pedagogía y otros campos de las ciencias sociales; áreas en las que se han realizado diversas investigaciones, en la búsqueda de respuestas que permitan una mejor comprensión de la relación entre emociones e inteligencia.

Dada la importancia de la inteligencia emocional y su plena vigencia en una diversidad de áreas de la ciencia, pues supone la aplicación de sus principios teóricos en diferentes contextos. La revisión de los principales planteamientos teóricos de la inteligencia emocional y las relaciones existentes con el liderazgo, son abordados en el presente artículo, a partir de la exploración de algunos modelos de liderazgo basados en la inteligencia y su vigencia en el liderazgo organizacional.

DESARROLLO

Los postulados iniciales sobre inteligencia emocional, se remontan a Thorndike & Stein (1937) quien empleó el término inteligencia social, al referirse a las habilidades de comprender y motivar a otras personas. Posteriormente, Wechsler (1940) señaló que los instrumentos de medición de la inteligencia no cumplirían su función, mientras no se incorporen factores no intelectivos, que permitan medir de mejor manera el comportamiento inteligente. Años más tarde, Gardner (1985) formuló la Teoría de las Inteligencias Múltiples, teoría que planteó la existencia de múltiples potencialidades del ser humano, que pueden desarrollarse en dependencia de los entornos en los que está inserto el individuo. En general, la Teoría de las Inteligencias Múltiples, planteó que siete inteligencias se desarrollan en el individuo de manera conjunta, aunque en ciertos individuos, algunas inteligencias se desarrollan unas más que otras, debido a la influencia de los entornos en los que se desenvuelven, por lo que se cambia así la idea, que los indicadores de inteligencia sólo podrían ser medidos por índices de inteligencia racional lo que asegura entonces que todos los individuos somos inteligentes en función del desarrollo de cada una de estas inteligencias

múltiples. Gardner (1985) definió las siguientes inteligencias múltiples: (a) Inteligencia Lingüística (habilidades comunicativas), (b) Inteligencia Lógico Matemática (habilidad aritméticas), (c) Inteligencia Visual y Espacial (habilidad gráfica), (d) Inteligencia Musical (habilidad sonora), (e) Inteligencia Cinestésica (habilidad corporal – motora), (f) Inteligencia Interpersonal (habilidad para liderar grupos) y, (g) Inteligencia Intrapersonal (habilidad para auto-reconocerse).

Esta nueva visión de la inteligencia, cuestiona los indicadores de inteligencia aplicados hasta el momento; dado que no explican en su total dimensión, la capacidad cognitiva del individuo, puesto que no incorporan, por un lado, la habilidad de comprender las motivaciones, deseos de otras personas (inteligencia interpersonal); y por otro, tampoco reconocen la habilidad del individuo de autoconocimiento (inteligencia intrapersonal). La inteligencia interpersonal e intrapersonal, tienen cierta cercanía conceptual con la inteligencia emocional. Los planteamientos de Gardner (1985) impactaron en diversos campos, como en el pedagógico, al desarrollarse un sin número de modelos educativos para todos los niveles de enseñanza, sustentados en las inteligencias múltiples; y en el campo del liderazgo, dado que un líder debe desarrollar habilidades que le permitan comunicarse con sus seguidores (inteligencia lingüística), además de habilidades que le permitan comprender la naturaleza diversificada de sus seguidores, en términos de la comprensión de sus motivaciones y deseos propios, siendo éstas, habilidades necesarias para un liderazgo exitoso. No obstante, una de las críticas realizadas al modelo de Gardner (1985) se encuentra en el hecho que, las habilidades emocionales por sí solas, de ninguna manera pueden constituirse en inteligencias, se requiere de una validación

empírica que permita la inserción de nuevos constructos de orden psicológico.

Hacia la década de los noventa Mayer, DiPaolo, & Salovey (1990) realizaron estudios iniciales, que sentaron los fundamentos para el desarrollo teórico de la inteligencia emocional. En primer lugar, fueron los primeros en acuñar el constructo inteligencia emocional y lo definieron como una capacidad integrante de la inteligencia social, que controla, discrimina y guía las emociones y comportamientos. También crearon un primer modelo de la inteligencia emocional que integra habilidades como: (a) apreciación de emociones, (b) regulación de emociones; y (c) utilización de emociones para solucionar problemas.

Posteriormente la conceptualización del constructo inteligencia emocional y el modelo propuesto es mejorado, al señalar que la inteligencia emocional le permite a la persona la percepción, asimilación, comprensión y regulación de las emociones inherentes a la persona en sí misma, como a las demás personas (Mayer & Salovey, 1997) con lo cual se enmarca la inteligencia emocional en los ámbitos de las habilidades y capacidades que mejoran y guían el pensamiento. El modelo de Mayer & Salovey (1997) integró cuatro habilidades : (a) percepción emocional (habilidad para autopercepción de emociones y de los demás), (b) facilitación emocional (habilidad para la asimilación emocional que permite comunicar sentimientos o aplicarlos en otros procesos cognitivos como el razonamiento), (c) comprensión emocional (habilidad para analizar e interpretar el desarrollo y evolución de los significados emocionales), (d) regulación emocional (habilidad para autorregular las emociones propias y ajenas; así como, promover el crecimiento emocional e intelectual de los demás. Este modelo ha tenido mayor aceptación en la comunidad científica, pues abarca una serie de habilidades emocionales conceptualizadas de

tal manera que van de menor a mayor grado de complejidad en un desarrollo ascendente y que en general, las habilidades emocionales son consideradas como elementos de la inteligencia

que podrían ser desarrolladas, tanto en el manejo de las relaciones intrapersonales; así como las relaciones interpersonales.

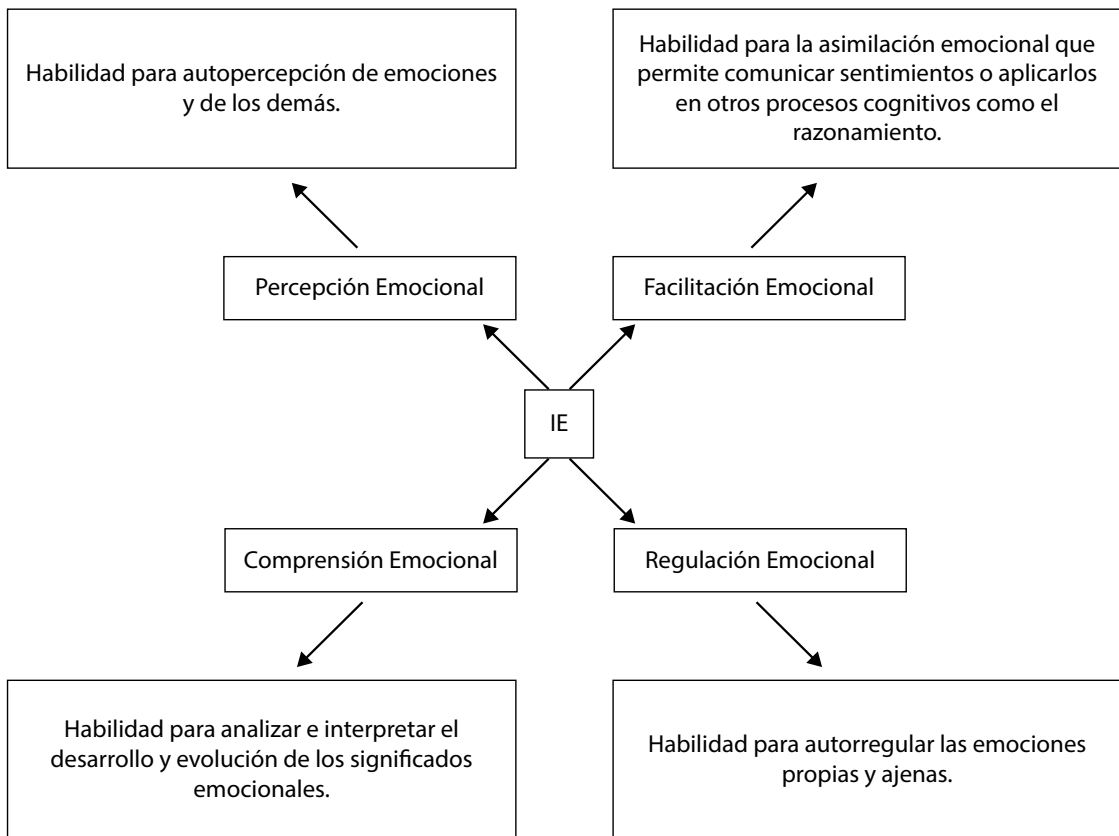


Figura 1. Modelo teórico de inteligencia emocional. Mayer & Salovey, 1997

Si bien, el constructo inteligencia emocional como tal, tuvo su mayor apareamiento desde décadas previas a los ochenta, fue en la década de los noventa que el término inteligencia emocional, adquiere un mayor impacto mediático y popularidad en el ámbito académico, científico, público y hasta comercial, gracias a la publicación del best – seller de Goleman (1995). Según Goleman (1995) la inteligencia humana tiene un despliegue de capacidades esenciales para la vida relacionadas con las emociones, que se encuentran asociadas con el carácter del

individuo e incorporó un modelo que relaciona las capacidades socio emocionales con el éxito laboral. El modelo abarcó áreas como: (a) autocontrol, (b) automotivación, (c) control del impulso, (d) retraso de gratificaciones, (e) regulación de estados afectivos, entre otros. Además, estableció correlaciones entre el éxito en cualquier ámbito y la inteligencia emocional. Esta visión ampliada del constructo inteligencia emocional, fue criticada por sobre dimensionar la influencia ejercida de aspectos relacionados con la personalidad, habilidades,

actitudes y otras, y carencia de rigor científico (Mayer, Salovey, Caruso, & Mayer, 2000).

Según Casas (2016) el entusiasmo respecto del concepto de la inteligencia emocional, expresado como Coeficiente Emocional (CE) comienza a partir de sus consecuencias para la crianza y educación de los hijos, pero se extiende al lugar de trabajo y prácticamente a todas las relaciones y encuentros humanos. Dado que el Coeficiente Emocional (CE) no se contraponen al Coeficiente Intelectual (CI) sino que interactúan en forma dinámica en un nivel conceptual y en el mundo real. Así entonces, según Leal (2011) la inteligencia emocional ha sido definida y redefinida por diversos autores y esta puede ser desarrollada más allá de las condiciones genéticas concebidas como mínimo de tres formas: (a) Movimiento Cultural, (b) Rasgo de Personalidad y; (c) Habilidad Mental.

Es precisamente bajo este cuestionamiento que surgió una línea de investigación encaminada al diseño de medidas e instrumentos de evaluación de la inteligencia emocional, siendo uno de los primeros instrumentos el desarrollado por Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai (1995) para evaluar la inteligencia emocional bajo la denominación TMMS (Trait Meta – Mood Scale). Esta escala involucra habilidades emocionales, centradas en los procesos reflexivos relacionados con las emociones. La escala contiene 30 ítems que incluyen tres sub escalas: (a) atención (habilidad para la autopercepción de emociones), (b) Claridad (habilidad para diferenciar emociones), (c) Reparación (habilidad para mantener emociones positivas y excluir negativas).

Los constructos de estas inteligencias varían considerablemente según los autores y esto ha dado pie, a que algunas tipologías como la inteligencia social, práctica y emocional no dispongan de todo el apoyo empírico.

Sin embargo, Hedlund y Sternberg (2000) proponen la expresión «conocimiento tácito» para referirse a las inteligencias social, práctica y emocional, con lo cual se evita la confusión que a nivel científico puede provocar la palabra inteligencia. En esa misma línea, según Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough (2009) la evidencia empírica sobre el constructo inteligencia emocional se encuentra en proceso de construcción. Concluyeron, que si bien se evidencia limitaciones tanto en varias conceptualizaciones, así como en la medición de la inteligencia emocional, es innegable que a partir de su estudio, se ha discutido la contribución de las emociones en las relaciones sociales y en ellas, particularmente, por un lado, el rol que cumplen las emociones en el liderazgo y por otro, la necesidad de los líderes del manejo de sus emociones y de sus seguidores.

De ahí que, Ashkanasy & Dasborough (2003) plantearon a partir de un estudio preliminar la relación existente en las organizaciones, entre conciencia emocional e inteligencia emocional. El estudio fue realizado con estudiantes universitarios de la cátedra de liderazgo, a quienes se aplicó pruebas de habilidades de inteligencia emocional. Los resultados demostraron que la enseñanza de las emociones y la inteligencia emocional pueden afectar el rendimiento del equipo. Además los resultados, refuerzan la visión que las emociones juegan un rol potencial en la organización, por lo que los gerentes podrían incorporar en su gestión, prácticas que fomenten el reconocimiento y visualización de las emociones en el lugar de trabajo.

Para Baustista y Bermudez (2009) el ejercicio del liderazgo implica entre otras competencias, la empatía; es decir, gestionar las emociones propias como las ajenas, a través del uso de la inteligencia emocional. Para así, identificar mejoras en el lugar en el trabajo y crear una atmósfera de colaboración entre los

seguidores, trabajar eficazmente en equipo, enfrentar retos, adaptarse a los cambios. Algunas de las competencias mencionadas en líneas anteriores como el autocontrol, automotivación y control de impulsos y distintas habilidades sociales, añaden una competencia más orientada al ámbito empresarial y es la capacidad de negociación, siendo fundamental para dar ejemplo a los empleados, así como para mantener relaciones óptimas y buenos resultados (Grabriunas,2013).

Una definición del complejo constructo inteligencia emocional, fue formulada por Dulewicz & Higgs (2000) quienes precisaron a partir de un estudio exploratorio la medición de la confiabilidad y validez predictiva de constructos de competencias y escalas de factores de personalidad. Fueron investigadas tres escalas, que tomadas en conjunto tienen alta validez. Una de las escalas, que contenía 16 competencias, mostró alta confiabilidad y validez. Las restantes dos escalas basadas en competencias de inteligencia intelectual e inteligencia directiva, mostraron ser predictoras del avance organizacional. En general, los resultados reforzaron la visión que los constructos de inteligencia emocional, pueden ser medidos más efectivamente por análisis de rendimiento que por las clásicas pruebas. Además, el estudio proporcionó soporte de la proposición que la combinación de inteligencia emocional e inteligencia intelectual funcionan juntas más potentemente como predictoras del éxito, que cualquiera de las dos solas.

John D. Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios (2002) introdujeron herramientas de medición para evaluar la inteligencia emocional, a partir del modelo teórico desarrollado por MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) cuyo fundamento básico fue desarrollado sobre la base del modelo inicial pero mejorado (J. D Mayer & Salovey, 1997) y

que en general, el instrumento pretende medir la inteligencia emocional, mediante ejercicios que deben ser resueltos por los individuos. Este mecanismo, excluye los sesgos generados por la evaluación subjetiva de los propios sujetos sobre sus habilidades en el manejo de emociones. Es el instrumento de mayor utilización y de mayor validación, debido a que el instrumento proporciona mayor evaluación de las habilidades emocionales, las cuales son diferentes a los constructos de personalidad que incorporan los auto informes. El MSCEIT V2.0, comprende 141 ítems que recogen las habilidades del modelo: (a) percepción de emociones, (b) comprensión de emociones, (c) uso de emociones para facilitar el pensamiento y, (d) manejo de emociones.

Posteriormente, en el 2013 la Universidad de Buenos Aires, realizó una adaptación del instrumento de inteligencia emocional (MSCEIT, 2002), para la cual seleccionaron dos muestras intencionales, la primera conformada por 97 participantes y la segunda con una muestra de 33 expertos docentes e investigadores especializados en evaluación psicológica y con conocimientos teóricos en emociones de la Facultad de Psicología de la UBA. En este estudio según Mikulic, et al. (2013), usaron el siguiente procedimiento: (a) Traducción del inglés al español, (b) Equivalencias conceptuales con jueces bilingües solicitando que evaluarán la equivalencia de los ítems, del inglés al castellano, considerando una escala de cuatro puntos (c) Prueba piloto aplicado a 97 participantes monolingües. Los resultados encontrados demuestran ser consistentes y apoyan los hallazgos de la versión original en inglés del test MSCEIT V2.0. La versión argentina tiene validez ecológica, siendo adecuada para el uso del quehacer profesional psicológico es decir en adaptaciones actuales el test está en vigencia. (Mikulic et al, 2013)

El test MSCEIT V2.0 es también utilizado en el ámbito laboral, se plantean diversas ideas con respecto a la influencia de la inteligencia emocional en las organizaciones, el éxito con los empleados, el interactuar con colegas que utilicen estrategias para manejar conflictos laborales, estrés laboral, en general su desempeño laboral. (Ashkanasy y Daus, 2005; Lopes, Cote y Salovey, 2006). Los hallazgos con el MSCIET V2.0 sugieren que la inteligencia emocional contribuye de una manera positiva en varios aspectos del desempeño. Los empleados con mayor inteligencia emocional demuestran facilitación interpersonal, tolerancia al estrés y liderazgo.

Chatterjee y Kulakli (2015), realizaron una investigación empírica de la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en el sector bancario, con información levantada de una muestra total de 381 empleados. La investigación determinó la relación entre la inteligencia emocional del personal directivo y la percepción que tienen los subordinados del estilo de su liderazgo. Además, el estudio se centró en determinar a la inteligencia emocional como una capacidad y así podía ser medida con el instrumento MSCEIT (Mayer, Salovey y Caruso, 2002). Este estudio comparó la inteligencia emocional con los dos tipos de liderazgo tanto transformacional como transaccional. Finalmente, el estudio demostró que las relaciones entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo no existen, y es necesario trabajar en teorías que puedan confirmarlo empíricamente.

Jiménez (2018) desarrolló un estudio para determinar cómo el estilo de liderazgo transformacional y la inteligencia emocional contribuyen al rendimiento de los directivos. Para esto relacionó, la influencia del estilo transformacional y la subescala de flexibilidad de la inteligencia emocional. el estudio contó

con una muestra de 180 personas de 18 años o más que desempeñan funciones directivas a tiempo completo, a los cuales fueron aplicados los siguientes instrumentos de recolección de datos: Escala de Inteligencia Emocional Multifactorial (MEIS), el EQi, el Inventario de Competencia Emocional (ECI), el MSCEIT y su versión más reciente, el MSCEIT V2.0. El estudio concluyó que el directivo, al utilizar un estilo de liderazgo transformacional con la habilidad de adaptar los pensamientos, comportamientos y emociones a los cambios inminentes del entorno, debe poseer unas habilidades de inteligencia emocional equilibradas. Finalmente, el directivo emocionalmente inteligente, es el más adecuado para gestionar las iniciativas de cambio organizativo.

En el 2019 Zurita et al, desarrollaron un modelo relacionando la inteligencia emocional y el liderazgo específicamente en el caso de Profesores Universitarios, Figura 2 Zurita et al (2019) en la cual se muestra un modelo relacional identificando las siguientes variables entorno a la inteligencia emocional: BII, Influencia Idealizada Conductual; AII, Influencia Idealizada Atribuida; IM, Motivación Inspirada; IS, Estimulación Intelectual; IC, Consideración Individualizada; CR, Recompensa Contingente; MEP, Gestión por Excepción Pasiva; LF, Laissez-Faire; IE-P, Inteligencia Emocional Percepción; IE-U, Inteligencia Emocional Comprensión; IE-R, Inteligencia Emocional Regulación. Mientras que para el liderazgo los siguientes 3 tipos: TRANF-L, Liderazgo Transformacional; TRANS-L, Liderazgo Transaccional; PAS-L, Liderazgo Pasivo.

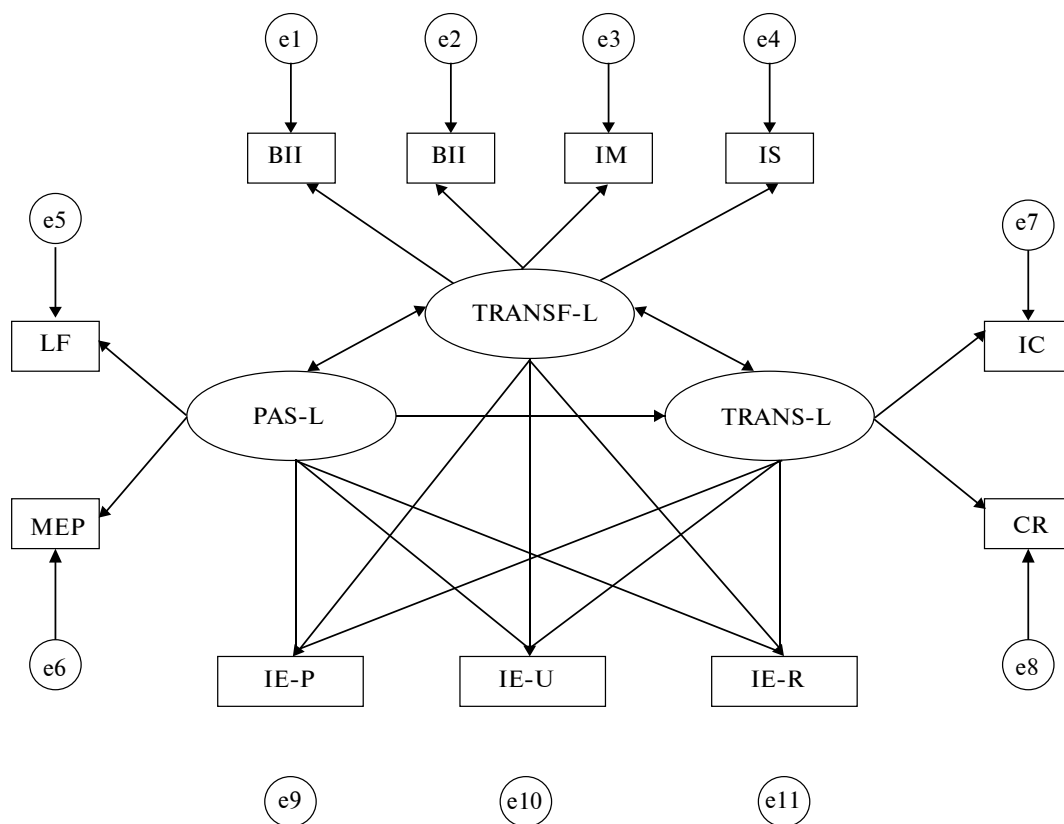


Figura 1. Modelo teórico de inteligencia emocional y liderazgo.

Nota. Tomado de Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Teachers in Universities and Other Educational Centres: A Structural Equation Model de Zurita, F. Olmedo, E. Chacón R. Expósito J. Matínez A. (2019). International Journal of Environmental Research and Public Health. Granada. España.

En el modelo en mención, las variables de liderazgo son variables exógenas y las correspondientes a la inteligencia emocional son endógenas. Del estudio implicado se concluyó que el liderazgo transformacional, depende de la estimulación intelectual para profesores universitarios, lo que denota el interés de comprender y gestionar eficazmente las emociones propias y de los alumnos para actuar eficazmente como líder. En cuanto, al liderazgo transaccional, la recompensa contingente tiene un mayor peso regresivo en la enseñanza

no universitaria. Finalmente para el liderazgo pasivo depende de la excepción pasiva en los profesores universitarios.

Ahora, según Brito (2016) en un análisis actual afirma que la inteligencia emocional es una gran contribución para el manejo gerencial, su relación con otros elementos estudiados en el ser humano, tales como el pensamiento crítico y los estilos de liderazgo. Entonces para los países como es el caso de Ecuador, constituye una enorme oportunidad para replicar

o verificar si los modelos diseñados en países desarrollados se ajustan a las realidades de nuestros países, teniendo en cuenta que más del 83% de las empresas ecuatorianas, colombianas y peruanas son de tipo familiar.

CONCLUSIONES

Al margen de las discusiones académicas e investigativas planteadas en el presente artículo, es innegable el creciente interés investigativo en el constructo inteligencia emocional, el cual ha encontrado aplicación en los ámbitos educativo y laboral. En éste último, se considera la correlación existente entre el liderazgo y la inteligencia emocional; dado que podría la inteligencia emocional, ser un factor determinante en el éxito del liderazgo. El cumplimiento de los objetivos organizacionales, demanda de líderes que no sólo muestran habilidades gerenciales; sino también, que se requiere de líderes en las organizaciones que muestren habilidades para identificar sus propias emociones y la de sus seguidores, además de comprender y regular las emociones suyas y de sus seguidores, de tal forma que alienten el crecimiento individual de los seguidores; y por tanto de los miembros de la organización.

Los hallazgos científicos sobre la inteligencia emocional apoyan la noción de que las emociones son respuestas funcionales cuando la información que brindan es interpretada con precisión y gestionada de manera eficaz. La discusión sobre el constructo de inteligencia emocional no es un caso cerrado, y más allá de los avances producidos en el campo teórico, sus aplicaciones van en la dirección de la existencia de unas competencias o habilidades emocionales que pueden ser aprendidas.

Cobra sentido entonces, que el ejercicio del liderazgo se asienta en las habilidades que

integran la inteligencia emocional, puesto que en gran medida el líder podría determinar explícita o implícitamente la conducta emocional del grupo. En esa línea, los líderes emocionalmente inteligentes, sintonizan con los miembros de la organización, cuando son capaces de aplicar la inteligencia emocional en su organización.

Existen diferentes posturas empíricas respecto a sí para ejercer el liderazgo en una organización, se requiera la capacidad de inteligencia emocional, de hecho hay estudios que evidencian que la existencia de la inteligencia emocional no marca la diferencia respecto a la percepción que tienen las subordinados del estilo de su liderazgo, sin embargo la relación de la inteligencia emocional con los estilos de liderazgo puede apalancar la gestión del cambio organizacional y hacer organizaciones más equilibradas.

La evidencia empírica muestra que, si bien existen relación favorable entre la inteligencia emocional y los diferentes estilos de liderazgo, estos últimos no solo deben ser concebidos como una habilidad individual de un directivo, sino que la aplicación del liderazgo y el uso de la inteligencia emocional depende del entorno en el cual un líder se desenvuelve, también depende de cómo sus seguidores aceptan su gestión y así el éxito en liderazgo es el resultado de interacciones sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *Leadership Quarterly*, 20(2), 247–261. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.006>
- Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2003). Emotional awareness and emotional intelligence in leadership teaching. *Journal of Education for Business*, Sept./Oct., 18–22. <http://doi.org/10.1080/08832320309599082>

- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Zerbe, W. J. (2000). *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*: Greenwood Publishing Group.
- Bautista J. Bermudez M. (2009). *Inteligencia Emocional y liderazgo femenino en cargos de Dirección en Organismos Públicos*. Universidad Rafael Belloso Chacín. ISSN: 1856-9331. Edición No 7 –Año 4 (2009)
- Brackett, M., Rivers, S., & Salovey, P. (2011). *Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success*. *Social and Personality Psychology Compass*, 88-103.
- Brito, J. (2016). *Inteligencia emocional y liderazgo*. *INNOVA Research Journal*, ISSN 2477-9024. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n4.2016.19>
- Casas. G. (2016). *La inteligencia emocional*. *Revista Costarricense de Trabajo Social*. 1- 9
- Chatterjee, A. Kulakli, A. (2015). *An Empirical investigation of the relationship between Emotional Intelligence, Transactional and Transformational Leadership Styles in banking sector*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 210 (2015) 291 – 300
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). *Emotional intelligence - A review and evaluation study*. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341–372. <http://doi.org/10.1108/02683940010330993>
- Gardner, H. (1985). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. *the theory of multiple intelligences*. <http://doi.org/10.2307/3324261>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. *New York*, 9, 185–211. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2003.12.003>
- Hedlund, J. y Sternberg, R.J. (2000). *Too many intelligences? Integrating social, emotional and practical intelligence*. *The handbook of emotional intelligence*(pp. 136-168). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ingram, J., & Cangemi, J. (2012), “Emotions, emotional intelligence and leadership: a brief, pragmatic perspective”. *En Education*, 132, 4: 771-778.
- Jimenez, M. (2018). *Leadership Style, Organizational Performance, And Change Through The Lens Of Emotional Intelligence*. *Foundations of Management*, Vol. 10 (2018), ISSN 2080-7279 DOI: 10.2478/fman-2018-0018
- Leal, A. (2011). “La inteligencia emocional”. *Revista Innovación y Experiencias Educativas*. N°39. ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007. Cádiz - España.
- Mayer, DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). *Perceiving the affective content in ambiguous visula stimuli: A component of emotional intelligence*. *Journal of Personality Assessment*, 772–781.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence*. In *Emotional development and emotional intelligence* (pp. 1–31). <http://doi.org/10.1177/1066480710387486>
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D., & Mayer, D. J. (2000). *Models of emotional intelligence*. *Handbook of Intelligence*. <http://doi.org/10.1080/14766080903069364>
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). *Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0*. *Emotion*, 3(1), 97–105. <http://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.97>
- Mikulic, I.M., Caballero, R y Muiños, R. (2013). *Adaptación Argentina del Test de Inteligencia Emocional de Mayer - Salovey-Caruso (MSCEIT V 2.0)*. *Universidad de Buenos Aires. Anuario de Investigaciones . Volumen XX*.
- Ruler - Yale Center for Emotional Intelligence. (2013, June 10). Retrieved February 1, 2015, from <http://ei.yale.edu/ruler/>
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). *Emotional Attention*,

Clarity, and Repair: Exploring Emotional Intelligence Using the Trait Meta-Mood Scale. *Emotion, Disclosure, and Health*, (9058020), 125–154. <http://doi.org/10.1037/10182-006>

Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34(5), 275–285. <http://doi.org/10.1037/h0053850>
aces de aplicar las cuatro dimensiones de la inteligencia emocional.

Wechsler, D. (1940). «Non-intellective factors in general intelligence». *Psychological Bulletin* (37): 444-445.

Zurita, F. Olmedo, E. Chacón R. Expósito J. Matinez A. (2019). Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Teachers in Universities and Other Educational Centres: A Structural Equation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Granada. España. <https://doaj.org/article/426831de265b411a8508ba2f0ef20190>