

51

Fecha de presentación: mayo, 2024
Fecha de aceptación: septiembre, 2024
Fecha de publicación: octubre, 2024

DESARROLLO

DE COMPETENCIAS EMOCIONALES EN EL PERSONAL DEL SECTOR PÚBLICO DEL MUNICIPIO DE CUENCA

DEVELOPMENT OF EMOTIONAL COMPETENCIES IN PUBLIC SECTOR PERSONNEL OF THE MUNICIPALITY OF CUENCA

Miriam Janneth Pantoja Burbano ^{1*}

E-mail: ui.miriampantoja@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5643-6511>

Denisse Nayeli Andy Chimbo ¹

E-mail: ap.denissenac75@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8788-2298>

Mireya Silvana Cuarán Guerrero ¹

E-mail: ui.mireyacuaran@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4724-3849>

¹ Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ibarra, Ecuador.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Pantoja Burbano, M. J., Andy Chimbo, D. N., & Cuarán Guerrero, M. S. (2024). Desarrollo de competencias emocionales en el personal del sector público del municipio de Cuenca. *Universidad y Sociedad*, 16(S1), 429-436.

RESUMEN

El estudio se diseñó para evaluar y mejorar las competencias emocionales del personal de servicio público en el Municipio de Cuenca, con el objetivo de identificar deficiencias en las habilidades interpersonales del personal y desarrollar estrategias efectivas para abordar estas debilidades. Para ello, se administró un cuestionario inicial validado de inteligencia emocional a 200 empleados del sector de transporte público. Los resultados mostraron la existencia de deficiencias significativas en la habilidad para manejar relaciones interpersonales en los empleados muestreados. La utilización de entrevistas semiestructuradas, reveló las causas subyacentes de las deficiencias detectadas, a partir de lo cual, se implementaron estrategias de mejora que incluyeron talleres de desarrollo emocional, sesiones de coaching, programas de capacitación en habilidades interpersonales etc. Se realizó un estudio cuasiexperimental con un diseño de pretest y posttest para evaluar la efectividad de estas intervenciones. Los resultados indicaron una mejora significativa en las competencias emocionales, especialmente en la habilidad para manejar relaciones interpersonales. Los resultados obtenidos sugirieron que las estrategias implementadas fueron efectivas para mejorar el desempeño y el ambiente laboral. El estudio destacó la importancia de intervenciones específicas en habilidades interpersonales y proporcionó un modelo aplicable a otras organizaciones con desafíos similares. Se recomienda realizar investigaciones futuras para explorar la sostenibilidad de las mejoras y la efectividad de intervenciones adicionales.

Palabras clave:

Competencias interpersonales, Comunicación, Resolución de conflictos, Capacitación, Desarrollo organizacional.

ABSTRACT

The study was designed to evaluate and improve the emotional competencies of public service personnel in the Municipality of Cuenca, with the objective of identifying deficiencies in the interpersonal skills of personnel and developing effective strategies to address these weaknesses. To this end, an initial validated emotional intelligence questionnaire was administered to 200 employees in the public transportation sector. The results showed the existence of significant deficiencies in the ability to manage interpersonal relationships in the sampled employees. The use of semi-structured interviews revealed the underlying causes of the deficiencies detected, from which improvement strategies were implemented that included emotional development workshops, coaching sessions, training programs in interpersonal skills, etc. A quasi-experimental study with a pretest and posttest design was conducted to evaluate the

effectiveness of these interventions. The results indicated a significant improvement in emotional competencies, especially in the ability to manage interpersonal relationships. The results obtained suggested that the implemented strategies were effective in improving performance and the work environment. The study highlighted the importance of targeted interpersonal skills interventions and provided a model applicable to other organizations with similar challenges. Future research is recommended to explore the sustainability of improvements and the effectiveness of additional interventions.

Keywords: Interpersonal skills, Communication, Conflict resolution, Training, Organizational development.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, es cada vez más común que las organizaciones muestren una creciente preocupación por crear entornos laborales saludables que promuevan un desempeño robusto, competitivo y sostenible, capaces de afrontar los desafíos de los mercados cambiantes y sus paradigmas de desarrollo. En este contexto, Enríquez et al. (2015) destacan que las emociones de un equipo de trabajo tienen un impacto significativo en su rendimiento laboral. Por tanto, las empresas actuales se enfocan en desarrollar capacidades, habilidades y actitudes, tomando en cuenta factores asociados a los procesos como la creatividad, la flexibilidad y la comunicación (Castro & Carrera, 2022). Chagray et al. (2020) subraya la importancia de mantener un clima laboral adecuado, con un alto nivel de conocimientos especializados entre los colaboradores, ya que el logro de las metas está estrechamente relacionado con un adecuado rendimiento laboral.

En este contexto, surge la necesidad de buscar alternativas que respondan a las exigencias del entorno empresarial poniendo especial énfasis en la capacidad de razonamiento de los empleados, lo cual desplaza un cúmulo de información y conocimientos adquiridos durante la trayectoria laboral. Paralelamente, el bienestar emocional, con un alto sentido de participación entre las partes, se considera un referente de liderazgo (Hernández & Azahuanche, 2021).

Gardner introdujo el concepto de inteligencia interpersonal, que hoy en día se reconoce como inteligencia emocional y se considera fundamental para fomentar y desarrollar el comportamiento eficiente de los miembros de un grupo (Luna, 2019). Este concepto puede aplicarse en las organizaciones como un generador de resultados positivos, ya que es frecuente observar empleados que, a pesar de tener un alto coeficiente intelectual, no cumplen con las expectativas laborales debido a su estado

emocional (Vásquez et al., 2022). La inteligencia emocional no solo se enfoca en el rendimiento, sino también en el bienestar de las personas en el entorno laboral.

La inteligencia emocional se puede definir como la capacidad de los individuos para comprender, utilizar y controlar sus emociones, con el fin de establecer relaciones interpersonales efectivas. Esto incluye habilidades como la empatía, la motivación, el autocontrol y el entusiasmo, que pueden ser habilidades innatas o desarrolladas a lo largo del tiempo, permitiendo alcanzar un mayor equilibrio personal y una mejor capacidad de influencia sobre los demás (Maureira Cid et al., 2023).

La inteligencia emocional surge en 1990, cuando los psicólogos estadounidenses Peter Salovey y John Mayer introducen el concepto, posteriormente popularizado en el libro homónimo de Daniel Goleman (Odukoya & Olowookere, 2020). En esta obra, se destaca que la inteligencia emocional no solo afecta la capacidad de generar emociones en respuesta a diversos estímulos del entorno, sino que también se asocia a la manera en que una persona reacciona frente a otras.

Los modelos teóricos que abordan las emociones en el ámbito laboral muestran un crecimiento acelerado en el estudio del tema, destacando tres aspectos clave para tratar la inteligencia emocional. En primer lugar, la teoría de los eventos afectivos, que se refiere al ambiente, las condiciones laborales, el diseño y los roles a desempeñar; segundo, el trabajo emocional, donde la disonancia entre lo que los empleados sienten y cómo deben comportarse puede generar impactos significativos en la salud laboral; y tercero, el enfoque actual de la inteligencia emocional, que considera una amplia gama de factores políticos, sociales, culturales, económicos y científicos que interactúan con el desempeño de los empleados, requiriendo la asunción de nuevos retos y la respuesta a desafíos contemporáneos (Călinici et al., 2020).

En tal sentido, la inteligencia emocional se orienta hacia la resolución de problemas, desarrollando habilidades para manejar las emociones y sentimientos de quienes contribuyen en la organización (Aqqad et al., 2019). A través de esto, se busca alcanzar la satisfacción personal y laboral de los empleados en relación con sus tareas y actividades asignadas, creando hábitos que mejoren la productividad y el desempeño en el trabajo.

El estudio de la inteligencia emocional radica en su capacidad para resolver conflictos mediante el control de las emociones, desarrollar sinergias entre compañeros y forjar relaciones sólidas que contribuyan a mantener ambientes productivos tanto a nivel personal como laboral. De esta manera, las personas con habilidades emocionales no

solo comprenden y manejan mejor sus propias emociones, sino que también entienden y tratan de manera más efectiva a los demás (Enríquez et al., 2015).

En la actualidad, organizar el clima laboral a partir de comportamientos, actitudes y desempeño es una tarea que requiere cuantificación a partir de amplias proyecciones para llegar a conclusiones adecuadas. En la práctica, las organizaciones se esfuerzan por satisfacer las necesidades de sus clientes, y alcanzar sus objetivos es la meta primordial. Esto se logra a través de su capital humano, que debe contar con los recursos y herramientas necesarios para ejecutar sus actividades de manera óptima, además de recibir apoyo de la administración, que es responsable de la coordinación y planificación de los procesos (Escandón & Vélez, 2021).

Sin embargo, el desempeño laboral en las instituciones públicas comúnmente se ve afectado por brechas de competencias en los perfiles de los empleados, lo que implica que el cumplimiento de metas y objetivos depende del fortalecimiento de las habilidades y potencialidades de cada servidor. En este sector, donde las dinámicas laborales pueden ser particularmente complejas debido a la burocracia, los cambios políticos y las demandas de los ciudadanos, la inteligencia emocional juega un papel crucial. La capacidad de los empleados para manejar sus emociones y relaciones interpersonales afecta directamente la eficiencia y efectividad de la administración pública. El Municipio de Cuenca, como muchas otras instituciones públicas, enfrenta desafíos significativos en la gestión de su personal y en la creación de un ambiente de trabajo positivo. A medida que las demandas y expectativas de los ciudadanos aumentan, los empleados del municipio se ven sometidos a un mayor

estrés y presión.

El personal de diferentes servicios públicos del municipio de Cuenca ha mostrado altos niveles de desmotivación. Esto se manifiesta en una actitud apática hacia el trabajo, falta de iniciativa y una disminución general en la productividad en diversas actividades. En este contexto, se desarrolla el presente estudio con el objetivo de mejorar las competencias emocionales del personal de servicio público en el municipio de Cuenca. Para lograrlo, se plantean varios objetivos específicos. Primero, se busca diagnosticar el nivel de competencias emocionales del personal en el área correspondiente, identificando sus fortalezas y debilidades. A continuación, se desea analizar las áreas de mayor debilidad encontradas, con el fin de comprender las principales deficiencias y sus posibles causas. Con base en este análisis, se proponen estrategias de mejora orientadas a fortalecer las competencias emocionales de la población estudiada. Finalmente, se evalúa la efectividad de las medidas implementadas, asegurando que las estrategias propuestas generen un impacto positivo y sostenible en el desarrollo emocional del personal de servicio público.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se diseñó como un estudio descriptivo y exploratorio, con un enfoque mixto, con una metodología que constó con varias fases, cada una con objetivos específicos y técnicas metodológicas correspondientes. En la primera fase, se utilizó un enfoque cuantitativo para diagnosticar el nivel de competencias emocionales existentes del personal. Se administró un cuestionario validado de inteligencia emocional, el cual midió dimensiones como la empatía, el autocontrol, la motivación, y la habilidad para manejar relaciones interpersonales. La muestra de estudio estuvo conformada por 200 empleados de servicios de transporte público en el municipio de Cuenca, seleccionados mediante un muestreo aleatorio estratificado para asegurar la representación de diferentes sectores y niveles jerárquicos. Los datos recopilados fueron analizados utilizando estadísticas descriptivas, identificando las fortalezas y debilidades de los participantes en términos de sus competencias emocionales.

Con base en los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, se identificaron las áreas de mayor debilidad en competencias emocionales. Para profundizar en la comprensión de estas deficiencias y sus causas, se empleó un enfoque cualitativo. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a un subgrupo de 30 empleados que mostraron las mayores debilidades, así como a sus

supervisores inmediatos. Las entrevistas fueron transcritas y analizadas mediante un análisis temático, lo que permitió identificar patrones y factores subyacentes.

Basándose en los hallazgos de las fases anteriores, se propuso la implementación de un grupo de estrategias de mejora orientadas a fortalecer las deficiencias o debilidades en las competencias emocionales del personal evaluado. Finalmente, se evaluó la efectividad de las estrategias de mejora implementadas.

Se realizó un estudio cuasiexperimental con un diseño de pretest y postest, utilizando el mismo cuestionario de inteligencia emocional administrado en la fase de diagnóstico. La evaluación se llevó a cabo seis meses después de la implementación de las estrategias, y los datos obtenidos fueron analizados mediante pruebas t para muestras relacionadas, comparando las puntuaciones pretest y postest para determinar cambios significativos en las competencias emocionales. Además, se realizaron entrevistas de seguimiento para obtener retroalimentación cualitativa sobre la percepción de los empleados respecto a las intervenciones y su impacto en su desempeño laboral y bienestar emocional.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Diagnóstico del Nivel de Competencias Emocionales

En la fase inicial del estudio, los datos revelan que el 53% de los participantes presenta puntuaciones por debajo del umbral considerado óptimo para la competencia en el manejo de relaciones interpersonales. Aunque esta dimensión es crucial para la efectividad en la comunicación y la resolución de conflictos, aun así, se muestra una brecha notable en comparación con las otras dimensiones evaluadas. La tabla 1 ilustra estos resultados, destacando la distribución de las puntuaciones en las distintas áreas evaluadas. Se observa que, mientras las puntuaciones en empatía, autocontrol y motivación se sitúan en niveles aceptables, la habilidad para manejar relaciones interpersonales muestra una clara deficiencia.

Tabla 1: Puntuaciones en Dimensiones de Inteligencia Emocional.

| Dimensión | Media | Desviación Estándar | % de Participantes con Puntuación por Debajo del Umbral Óptimo |
|--------------------------------------|-------|---------------------|--|
| Empatía | 7.5 | 1.2 | 14% |
| Autocontrol | 7.8 | 1.1 | 17% |
| Motivación | 7.6 | 1.3 | 16% |
| Manejo de relaciones interpersonales | 6.3 | 1.5 | 53% |

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de estos datos indica que, a pesar de que el personal analizado poseía competencias adecuadas en áreas como la empatía y el autocontrol, el déficit en el manejo de relaciones interpersonales puede tener repercusiones significativas en la dinámica laboral y en el clima organizacional. La literatura existente respalda esta observación, ya que estudios previos han demostrado que la habilidad para gestionar relaciones interpersonales es fundamental para la colaboración efectiva y la resolución de conflictos en el entorno laboral (García, 2023).

La deficiencia encontrada en el manejo de relaciones interpersonales sugiere que los empleados pueden enfrentar dificultades de diversa índole que pueden afectar la cooperación y la eficiencia en el trabajo en equipo.

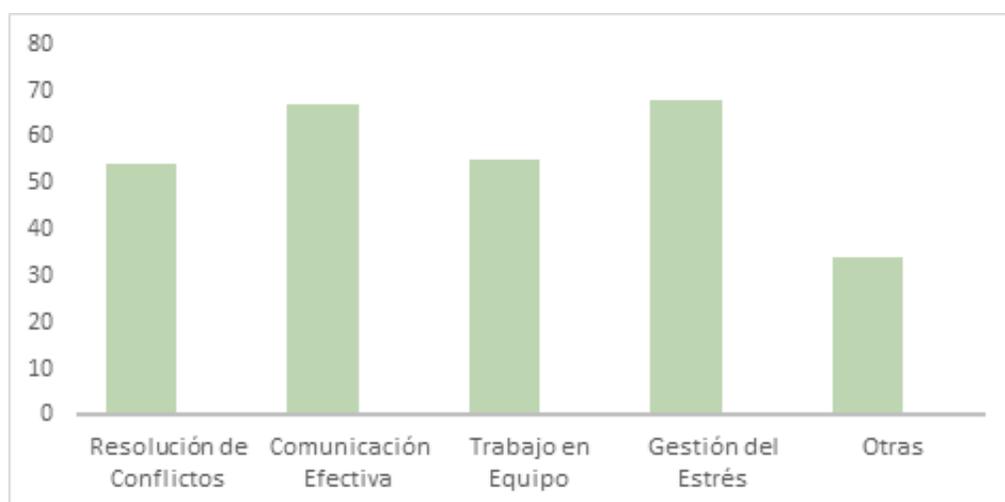
Para profundizar en los elementos detectados, se lleva a cabo un análisis cualitativo, realizado a través de entrevistas semiestructuradas con 30 empleados y sus supervisores inmediatos. Estas entrevistas revelan que las deficiencias en cuanto a las habilidades interpersonales se deben principalmente a cuatro áreas problemáticas:

- 1. Resolución de conflictos:** Se detecta que muchos empleados tienen dificultades para gestionar conflictos de manera efectiva. La falta de formación específica en técnicas de mediación y resolución de conflictos fue señalada como la causa fundamental relativa a esta debilidad.

2. **Comunicación efectiva:** La comunicación entre los empleados y sus colegas resulta ser poco clara y a menudo ineficaz. En este aspecto, se observa una alta tasa de rotación de personal, lo que afecta la calidad de las interacciones, ya que la falta de familiaridad entre los miembros del equipo dificulta la comunicación.
3. **Trabajo en equipo:** Se observa que la capacidad para colaborar de manera efectiva en equipos era limitada. Las entrevistas revelan que muchos empleados tienen dificultades para coordinar esfuerzos y trabajar de manera colaborativa hacia objetivos comunes.
4. **Gestión del estrés:** El manejo del estrés en situaciones laborales también se destaca como un área problemática importante. En este sentido, los empleados reportan dificultades para gestionar el estrés asociado a diversas causas entre las que se cuentan los plazos ajustados, la gestión de tiempo y la alta presión laboral.

La figura 1 ilustra la frecuencia de menciones de las principales áreas de debilidad en las habilidades interpersonales identificadas en el análisis cualitativo. Las áreas más mencionadas resultaron la comunicación efectiva, y la gestión del estrés. Con base en los hallazgos previos, se implementaron varias estrategias de mejora diseñadas para abordar las deficiencias encontradas en las competencias emocionales de los servidores públicos muestreados.

Fig 1: Frecuencias observadas en las áreas de debilidad identificadas



Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias de mejora se enfocan en las áreas principales detectadas con mayor debilidad en la muestra analizada: comunicación efectiva, resolución de conflictos, gestión del estrés y trabajo en equipo. Se llevan a cabo diferentes actividades metodológicas en estas áreas, con el objetivo de fortalecer las habilidades interpersonales de los trabajadores. La Tabla 2 ilustra las áreas específicas que se abordaron mediante estas intervenciones.

Tabla 2: Programa metodológico para la mejora de las competencias emocionales y habilidades interpersonales del personal de servicio evaluado.

| Área de Mejora | Objetivo Específico | Actividades | Metodología | Duración |
|-----------------------|--|--|---|--|
| Comunicación efectiva | Mejorar la claridad y efectividad en la comunicación | Talleres de habilidades de comunicación: Se enseñarán técnicas de comunicación asertiva y clara, con ejemplos prácticos. Juegos de rol: Simulaciones de situaciones laborales para practicar la comunicación efectiva. Ejercicios de escucha activa: Actividades para mejorar la capacidad de escuchar y entender a los demás. | Sesiones prácticas y teóricas Coaching individual y grupal | 4 semanas (2 sesiones/semana, 2 horas/sección) |

| | | | | |
|--------------------------|---|--|---|--|
| Resolución de conflictos | Desarrollar habilidades de mediación y gestión de conflictos | Simulaciones de conflictos: Recreación de situaciones conflictivas comunes en el lugar de trabajo para practicar técnicas de resolución. Técnicas de mediación: Formación en métodos de mediación para facilitar la resolución de disputas. Análisis de casos: Estudio y discusión de casos reales y ficticios de conflictos laborales. | Talleres interactivos Simulaciones de conflictos Sesiones de retroalimentación | 4 semanas (2 sesiones/semana, 2 horas/sección) |
| Gestión del estrés | Capacitar en técnicas para manejar el estrés laboral | esiones de mindfulness y meditación: Prácticas guiadas para reducir el estrés y mejorar la concentración. Talleres de gestión del tiempo: Métodos para organizar y priorizar tareas de manera efectiva. Estrategias de relajación: Técnicas como la respiración profunda y el estiramiento para manejar el estrés diario. | Ejercicios de mindfulness Prácticas de gestión del tiempo Coaching de bienestar | 4 semanas (2 sesiones/semana, 2 horas/sección) |
| Trabajo en equipo | Fortalecer la capacidad de colaboración y coordinación en equipos | Dinámicas de grupo: Juegos y actividades diseñadas para mejorar la cohesión y la colaboración en el equipo. Talleres de trabajo colaborativo: Formación en técnicas para trabajar eficazmente en equipo y alcanzar objetivos comunes. Proyectos en equipo: Asignación de proyectos reales o simulados que requieran colaboración y coordinación entre los miembros del equipo. | Actividades colaborativas Proyectos prácticos Sesiones de feedback grupal | 4 semanas (2 sesiones/semana, 2 horas/sección) |

Fuente: Elaboración propia.

Como parte de las actividades de evaluación y mejora del programa propuesto, se lleva a cabo un estudio cuasiexperimental con un diseño de posttest para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas. En tal sentido, seis meses después de la intervención se administra nuevamente el cuestionario de inteligencia emocional a los empleados del servicio público, con el propósito de medir las mejoras en sus competencias emocionales. Los datos obtenidos tras la implementación de las estrategias de mejora revelan un cambio significativo en las competencias emocionales del personal. La Tabla 3 presenta los resultados del análisis comparativo entre las puntuaciones pretest y posttest en la habilidad para manejar relaciones interpersonales.

Tabla 3: Puntuaciones pretest y posttest en habilidad para manejar relaciones interpersonales.

| Dimensión | Media Pretest | Media Posttest | Diferencia Media | Desviación Estándar Pretest | Desviación Estándar Posttest |
|---|---------------|----------------|------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Habilidad para manejar relaciones interpersonales | 6.3 | 7.2 | 0.9 | 0.83 | 0.80 |

Fuente: Elaboración propia.

Las pruebas t para muestras relacionadas confirman que las puntuaciones posttest en la habilidad para manejar relaciones interpersonales aumentan de manera estadísticamente significativa ($p < 0.05$) en comparación con las puntuaciones pretest. Esta significancia indica que las estrategias de mejora tuvieron un impacto positivo en el desarrollo de las competencias emocionales del personal. Además del análisis cuantitativo, se realizan entrevistas de seguimiento con los empleados para obtener una visión cualitativa sobre el impacto de las intervenciones en los diversos aspectos del desempeño laboral y el manejo de emociones. La Figura 2 resume las principales conclusiones obtenidas de estas entrevistas.

Fig 2: Cambios porcentuales en la percepción de los empleados postintervención.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados postintervención revelan un cambio positivo significativo en todos los aspectos evaluados. El cambio más significativo estuvo asociado a un incremento del 22% en cuanto a la percepción por mejora de la comunicación, seguido por la percepción de mejora en el bienestar emocional en un 21%. Estos elementos influyen asimismo en la mejora de la percepción de satisfacción con el ambiente de trabajo y una mejora en la resolución de conflictos. Las mejoras observadas en estas dimensiones sugieren que las estrategias y actividades efectuadas en base a las deficiencias y debilidades detectadas en el diagnóstico inicial tuvieron un impacto positivo y duradero.

Estos resultados corroboran los hallazgos de estudios previos que subrayan la importancia de la formación en inteligencia emocional para mejorar el desempeño y el clima laboral (Gómez & de González, 2018). Estos hallazgos también apoyan la literatura que sugiere que el desarrollo de habilidades interpersonales puede llevar a una mayor satisfacción laboral y un ambiente de trabajo más positivo (Palacios et al., 2022). La mejora en el manejo de relaciones interpersonales refleja la efectividad de las estrategias formativas en superar las deficiencias identificadas y contribuir a la creación de un entorno laboral más saludable y productivo.

CONCLUSIONES

La investigación realizada permite diagnosticar, analizar e intervenir en las competencias emocionales del personal de transporte público del municipio de Cuenca. El cuestionario inicial reveló que, aunque el personal contaba con evaluaciones medias satisfactorias en cuanto a empatía, autocontrol y motivación, se identifican deficiencias notables en la habilidad para manejar relaciones

interpersonales. Estas deficiencias, que afectan la comunicación y la resolución de conflictos, subrayan la necesidad de intervención específica en estas áreas críticas. La aplicación de entrevistas a los participantes del estudio permite identificar que las debilidades más significativas están relacionadas con la falta de formación en resolución de conflictos, comunicación efectiva, trabajo en equipo y gestión del estrés. En tal sentido, se identifican algunas de las causas de estas deficiencias, entre las que destacan la falta de formación especializada, la alta rotación del personal y la falta de cohesión en los equipos.

La implementación de estrategias de mejora resulta en la mejora significativa en las competencias emocionales del personal. Los resultados del estudio pretest y posttest, confirman que las puntuaciones en la habilidad para manejar relaciones interpersonales aumentan de manera estadísticamente significativa. Las entrevistas de seguimiento proporcionan evidencia adicional de que los empleados perciben una mayor satisfacción con el ambiente de trabajo, mejoras en la comunicación y resolución de conflictos, y un incremento en el bienestar emocional. Estos resultados indican que las estrategias implementadas no solo abordaron eficazmente las deficiencias identificadas, sino que también contribuyen a un entorno laboral más colaborativo y positivo. Las estrategias adoptadas podrán adaptarse y aplicarse en diferentes contextos para abordar deficiencias emocionales y mejorar el desempeño organizacional en otros sectores de la economía. Futuras investigaciones pueden explorar la sostenibilidad de las mejoras a largo plazo y la efectividad de intervenciones adicionales en áreas complementarias, como la gestión del estrés y la cohesión del equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aqqad, N., Obeidat, B., Tarhini, A., & Masa'deh, R. (2019). The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(3), 225–265. <https://www.inderscience.com/offers.php?id=100636>
- Călinici, M. S., Călinici, T., Balazsi, R., & Miclea, M. (2020). Development and validation of a new ability-based measure of emotional intelligence: Cluj Emotional Intelligence Scale CEIS. *Cognition, Brain, Behavior*, 24(4), 335–363. <https://www.cbbjournal.ro/index.php/en/2020/132-24-4/674-development-and-validation-of-a-new-ability-based-measure-of-emotional-intelligence-cluj-emotional-intelligence-scale-ceis>
- Castro, L. R., & Carrera, J. R. (2022). La gestión de proyectos de emprendimiento desde la Educación Básica. *Revista Científica Emprendimiento Científico Tecnológico*, 3, 13. <https://revista.ectperu.org.pe/index.php/ect/article/view/91>
- Chagray, N. H., Ramos, S., Neri, A. C., Maguiña, R. M., & Hidalgo, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-49322020000200003&script=sci_arttext
- Enríquez, E., Martínez, J. A., & Guevara, L. M. (2015). Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral. *Ciencia & Salud*, 3(11), 41–46. <https://web.archive.org/web/20180411145343id/http://revistas.usc.edu.co/index.php/CienciaySalud/article/viewFile/505/432>
- Escandón, M. A., & Vélez, M. E. (2021). Clima laboral en la Policía Nacional del Ecuador. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico-Profesional*, 6(9), 2390–2407. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094557>
- García, F. R. (2023). Comunicación asertiva para la resolución de conflictos laborales en el Área de Recursos Humanos de la circunscripción Judicial de Ñeembucú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 9045–9064. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5104>
- Gómez, M., & de González, M. S. (2018). Inteligencia emocional del gerente educativo y clima laboral en escuelas Bolivarianas Venezolanas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 3(5), 10–26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062711>
- Hernández, W. R., & Azahuanche, M. Á. P. (2021). Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 90–104. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=25098>
- Luna, E. C. (2019). Bases epistemológicas que sustentan la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner en la pedagogía. *Revista de Investigaciones*, 8(4), 1331–1340. <https://revistas.unap.edu.pe/epg/index.php/investigaciones/article/view/1265>
- Maureira Cid, F., Flores Ferro, E., Sepúlveda González, S., Lagos Urzúa, B., Contreras Contreras, S., Maureira Roldán, G., & González Dote, V. (2023). Inteligencia emocional en estudiantes de Educación Física. *Ciencias de La Actividad Física (Talca)*, 24(1), 1–12. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-40132023000100107&script=sci_arttext
- Odukoya, A. J., & Olowookere, E. I. (2020). Review of studies on the psychometric properties of Mayer–Salovey–Caruso emotional intelligence test. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(7), 1961–1968. <https://doi.org/10.5373/JARDCSN/12SP7/20202311>
- Palacios, K. E., Zavaleta, J. M., Fuster-Guillén, D., & Rengifo, R. A. (2022). Habilidades interpersonales y engagement laboral del personal policial y militar administrativo en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 5, 302–312. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071845025/28071845025.pdf>
- Vásquez, S. A., Vásquez, L., Calsin, L. Y., Cayo, C. B., Capia, R. W., & Cosi, L. M. (2022). Inteligencia intrapersonal: Sus estrategias de desarrollo. *Paidagogo*, 4(1), 35–47. <https://educas.com.pe/index.php/paidagogo/article/view/100>